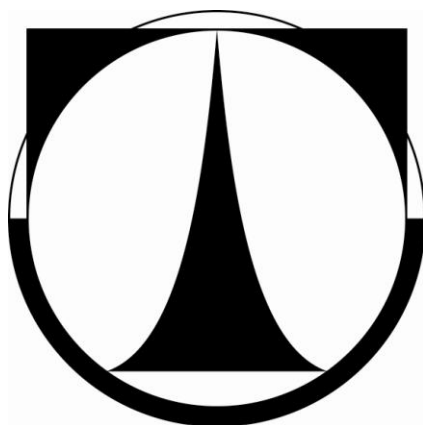


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Ladislav Šulc

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová strategie společnosti Large Life Nutrition

Marketing strategy of LargeLife Nutrition company

DP-EF-KMG-2012-56
Bc. Ladislav Šulc

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, katedra marketingu
Konzultant: Bc. Josef Bukvic, manažer výroby a odbytu, Large Life Nutrition Ltd.

Počet stran: 120

Počet příloh: 12

Datum odevzdání: 30. dubna 2012

Zadání

Zadání

MÍSTO TĚCHTO DVOU STRÁNEK PŘJDE VLOŽIT JEDEN OBOUSTRANNĚ
POTIŠTĚNÝ LIST – ZADÁNÍ DP
JEDEN ORIGINÁL, JEDNA KOPIE A JEDNA KOPIE PŘIJDE DO VERZE
V KROUŽKOVÉ VAZBĚ

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 30. dubna 2012

Podpis:.....

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou současné marketingové strategie společnosti Large Life Nutrition Limited. Jejím cílem je identifikovat a popsat nejvýznamnější konkurenty a určit jejich slabiny a přednosti. Učinit rozbor marketingového mixu společnosti a provést také její SWOT analýzu. Na základě zjištěných skutečností pak navrhnout opatření, která by vedla k posílení pozice firmy na trhu.

V teoretické části je vysvětlen smysl výživy ve sportu a hlavní efekt potravinových doplňků. Dále jsou obecně definovány jednotlivé marketingové strategie, konkurenční prostředí a nástroje marketingové analýzy. V praktické části je popsána společnost Large Life Nutrition Limited a její produkty, prodávané pod obchodním označením Amix™. Popsáni jsou také největší konkurenti. Tato část je zaměřena na rozbor současné marketingové strategie. Na základě získaných poznatků jsou učiněny návrhy na její zefektivnění.

Klíčová slova: doplňky výživy, konkurence, strategie, tržní postavení, pozice, marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza

Annotation

This thesis analyzes the current marketing strategy of Large Nutrition Life Limited. Its aim is to identify and describe major competitors and identify their weaknesses and strengths. Making an analysis of the marketing mix and also do the SWOT analysis. Based on the findings to design measures that would lead to a strengthening market position.

The theoretical part is explained in sports nutrition and the main effect of dietary supplements. The following are generally defined by the individual marketing strategies, competitive analysis and marketing tools. The practical part is described by Large Nutrition Life Limited and its products, sold under the trade designation Amix TM. Described are the largest competitors. This section focuses on the analysis of current marketing strategies. Based on these findings suggestions are made for its effectiveness.

Keywords: nutritional supplements, competition, strategy, market position, position, marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis

Obsah

Úvod	13
1 Obecný význam výživy ve sportu a doplňky stravy	15
2 Vybrané marketingové strategie	18
2.1 Růstové strategie (Ansoffova matice)	18
2.1.1 Tržní penetrace (pronikání na trhu)	19
2.1.2 Strategie rozvoje trhu	19
2.1.3 Strategie rozvoje výrobku	20
2.1.4 Strategie diverzifikace	20
2.2 Strategie podle tržního podílu (Kotlerova koncepce)	22
2.2.1 Tržní vůdce	22
2.2.2 Tržní vyzyvatel	22
2.2.3 Tržní následovatel	23
2.2.4 Tržní troškař	23
2.3 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody	24
2.3.1 Prvenství v celkových nákladech	24
2.3.2 Diferenciace	25
2.3.3 Specializace	26
3 Konkurenční prostředí	28
3.1 Analýza konkurenčního prostředí dle Portera	28
3.1.1 Síla konkurence uvnitř odvětví	29
3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů	29
3.1.3 Vyjednávací síla odběratelů	30
3.1.4 Hrozba nových firem v odvětví	30
3.1.5 Ohrožení ze strany substitučních výrobků	32
3.2 Konkurenční úrovně	33
4 Nástroje k vymezení a analýze marketingové strategie	35
4.1 Tržní segmentace	35
4.1.1 Postup segmentace	36
4.1.2 Hodnocení segmentace	38
4.2 Marketingový mix	38
4.2.1 Výrobek	39
4.2.2 Cena	39
4.2.3 Komunikace	41
4.2.4 Distribuce	43
4.3 SWOT analýza	43
5 Představení společnosti a její produkce	45
5.1 Large Life Nutrition Limited	45
5.2 Portfolio produktů	46
5.3 Charakteristika zákazníka	55
6 Vybrané marketingové strategie v praxi	56
6.1 Růstové strategie (Ansoffova matice)	56
6.1.1 Tržní penetrace (pronikání na trhu)	56
6.1.2 Strategie rozvoje trhu	56
6.1.3 Strategie rozvoje výrobku	57
6.1.4 Strategie diverzifikace	58
6.2 Strategie podle tržního podílu (Kotlerova koncepce)	58
6.3 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody	59

6.3.1	Prvenství v celkových nákladech	60
6.3.2	Diferenciace	60
6.3.3	Specializace	62
7	Konkurence výrobků Amix™	63
7.1	Porterův model pěti sil v praxi	63
7.1.1	Síla konkurence uvnitř odvětví	63
7.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů	64
7.1.3	Vyjednávací síla odběratelů	64
7.1.4	Hrozba nových firem v odvětví	65
7.1.5	Ohrožení ze strany substitučních výrobků	66
7.2	Úroveň konkurence v oblasti sportovní výživy	67
7.3	Nejvýznamnější konkurenti	67
7.3.1	Aminostar s. r. o.	68
7.3.2	NUTREND D. S., a. s.	69
7.3.3	Vitalmax s. r. o.	70
7.3.4	SciTec Nutrition	71
7.3.5	Dymatize	72
7.3.6	Ultimate Sports Nutrition	73
7.3.7	Weider	74
8	Analýza současné marketingové situace	77
8.1	Tržní segmentace	78
8.2	Marketingový mix	81
8.2.1	Výrobek	82
8.2.2	Cena	83
8.2.3	Komunikace	85
8.2.4	Distribuce	87
8.3	SWOT analýza	91
8.3.1	Silné stránky	91
8.3.2	Slabé stránky	96
8.3.3	Příležitosti	99
8.3.4	Hrozby	101
9	Doporučení pro praxi	102
9.1	Zefektivnění distribuční sítě	102
9.2	Zefektivnění komunikace	104
9.2.1	Rozšíření reklamy	105
9.2.2	Snaha proniknout do podvědomí veřejnosti	106
9.2.3	Zefektivnění osobního prodeje	108
9.2.4	Rozšíření podpory prodeje	111
	Závěr	114
	Seznam použité literatury	116
	Seznam příloh	120

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Hypotetická struktura trhu.....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 3: Alternativní způsoby přístupu podniku k trhu.....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 4: SWOT analýza obecně</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 5: Logo obchodní značky Amix™</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 6: Současná distribuční síť</i>	<i>89</i>
<i>Obrázek 7: SWOT analýza společnosti Large Life Nutrition Ltd.....</i>	<i>91</i>
<i>Obrázek 8: Distribuční síť po úpravě</i>	<i>104</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Matice výrobek-trh</i>	<i>19</i>
<i>Tabulka 2: Přehled nákladů vynaložených na nákup služeb (v celých Kč)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 3: Cenové srovnání větvených aminokyselin</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 4: Cenové srovnání syrovátkového proteinu se 75% obsahem bílkovin</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 5: Cenové srovnání spalovače tuku na bázi L-carnitinu</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 6: Postup při stanovení velkoobchodní ceny</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 7: Podíl španělského trhu na celkových tržbách společnosti</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 8: Tržby realizované v ČR</i>	<i>103</i>
<i>Tabulka 9: Přehled celkových tržeb a výsledků hospodaření v jednotlivých letech</i>	<i>115</i>

Seznam symbolů a zkratek

%	procenta
®	registered trademark (registrovaná obchodní značka)
a. s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BCAA	branched-chain amino acid (větvené aminokyseliny)
BCG	Boston Consulting Group
CFM	Cross Flow Microfiltration (způsob zpracování surovin)
cps.	capsule (kapsle)
e-shop	internetový obchod
g	gram
Ltd.	limited (obdoba českého s. r. o.)
m ²	metry čtvereční
mj.	mimo jiné
ml	mililitr
MOC	maloobchodní cena
např.	například
pwd.	powder (sypká směs)
s. p.	státní podnik
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol.	společnost
str.	strana
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
™	unregistered trademark (neregistrovaná obchodní značka)
USA	United States of America (Spojené státy americké)
USN	Ultimate Sports Nutrition

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti Large Life Nutrition Limited. Jejím hlavním úkolem je popsat stávající strategii a pokusit se nalézt případné možnosti její změny, které by společnosti pomohly při sledování cíle – posílení pozice na českém trhu doplňků sportovní výživy. Celá práce je koncipována tak, aby bylo možné ji rozdělit na pomyslné dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části, v první kapitole – *Obecný význam výživy ve sportu a doplňky stravy* autor vysvětluje jaký je význam výživy ve sportu. Proč jsou správné stravovací návyky důležité jak v běžném životě (jako prevence civilizačních onemocnění), tak pro vyznavače aktivního životního stylu. Dále zde popisuje v čem spočívá hlavní přínos doplňků sportovní výživy a proč jsou tedy tak oblíbeny a celosvětově hojně využívány.

Následující kapitola – *Vybrané marketingové strategie* vyjmenovává a přibližuje takové marketingové strategie, jež jsou využitelné v podniku zaměřeným na výrobu a prodej doplňků sportovní výživy. Tyto strategie, zaměřené především na získávání konkurenční výhody, získávání lepší pozice na trhu a její udržení, budou v praktické části popsány z pohledu samotné firmy.

Kapitola *Konkurenční prostředí* vychází z charakteristiky celého odvětví a popisuje na jakých úrovních může probíhat soupeření v rámci hospodářské soutěže.

Následují *Nástroje k vymezení a analýze marketingové strategie*, kde autor obecně popisuje prostředky použité k rozebrání současné marketingové situace v podniku.

Do své praktické části práce přechází v oddíle - *Představení společnosti a její produkce*, jenž čtenáři přibližuje společnost Large Life Nutrition Ltd., předmět jejího podnikání, zakladatele firmy a celé produktové portfolio výrobce. Jednotlivé kategorie doplňků jsou popsány z hlediska jejich významu a přínosu ve sportu, přičemž informace o všech produktech jsou zde vyloženy natolik srozumitelně, aby byl jejich příznivý vliv na lidský organismus zcela zřejmý.

Následují kapitoly *Vybrané marketingové strategie v praxi* a *Konkurence výrobků Amix™*, v nich autor navazuje na teoretickou část a popisuje jednotlivé strategie ve vztahu k výše

uvedené společnosti. Dále se zaměřuje na popis konkurence na trhu sportovní výživy a na jakých úrovních probíhá. Provádí zde také analýzu největších konkurentů, jejich nedostatků a předností.

Po rozboru největších konkurentů a identifikování vhodných kupujících, je analyzována stávající marketingová situace společnosti. V kapitole – *Analýza současné marketingové situace* je popsáno tržní zacílení společnosti a provedena analýza marketingového mixu a SWOT analýza. Čímž jsou odhaleny silné a slabé stránky společnosti, také její příležitosti a možná rizika.

Stěžejní úkol celé práce, tedy **navrhnout možná opatření ke zlepšení postavení společnosti** na trhu, bude vypracován v deváté kapitole – *Doporučení pro praxi*. V ní autor shrne závěry z provedených analýz a pokusí se navrhnout potřebné změny. Realizace těchto opatření nebude nikterak náročná, ale přesto budou pro společnost velmi prospěšná, neboť povedou k odstranění určitých slabin, které brání podniku v posilování jeho postavení na trhu.

1 Obecný význam výživy ve sportu a doplňky stravy

Na základě mnoha lékařských studií prováděných ve spolupráci se světovými výživovými specialisty a odborníky ze sportovní oblasti je rozšiřována myšlenka, že je to právě vysoce kvalitní výživa, zvláště je-li přijímána dlouhodobě, která vede k dokonalému zdraví a umožňuje lidem trénovat na vysoké úrovni. Jedinec má tedy možnost díky správně sestavenému jídelníčku zvyšovat svůj sportovní výkon, to nejen dlouhodobě, ale i v řádech pouhých několika dní, prostřednictvím specifických diet.

Je to právě kvalita výživy, která je jedním z faktorů ovlivňujících schopnost adaptace lidského organismu na fyzickou zátěž. Druhým faktorem je samotný trénink, jeho intenzita a délka, což ovšem není předmětem zkoumání práce, proto se jím autor nebude zabývat. Čím je fyzická zátěž intenzivnější, tím více energie, vitamínů a minerálů lidské tělo spotřebovává. Právě proto je vhodné včas doplnit energetické zásoby pravidelným příjmem základních živin, tedy bílkovin sacharidů a tuků, ale také vitamínů a minerálů.

Samozřejmě lze říci, že zásady zdravé výživy jsou v podstatě pro každého člověka stejné. Výživa nesportující populace se od sportovců nikterak významně neliší. Jediným rozdílem může být, že jídelníčky vrcholových sportovců bývají často sestavovány či konzultovány s vybranými odborníky. Nároky na výživu, které pro organismus člověka zajistí relativní zdraví bez ohledu na to, zda je sportovec nebo není, jsou vysoké. Například můžeme hovořit o specifických situacích, kdy výživa musí být jiná, než je obvyklá strava v běžném životě. V okamžiku, kdy jedinec trénuje vícekrát za týden se z rekreačního pohybu stává výkonnostní tréninková jednotka a člověk by se proto měl soustředit také na to, že musí začít více a především kvalitněji jíst. Kvalita výživy je důležitá bez ohledu na to zda jsme sportovci či nikoliv, neboť právě ta je všeobecným základem zdraví každého z nás. Špičková strava nemůže ohrozit zdraví a výkonnost jedince, a právě naopak, musí zajišťovat všechno, co potřebuje a doplňovat to, co mu chybí.

Na výživu obecně lze pohlížet jako na zdravou stravu každodenního života, ale také jako na výživu se zvýšeným příjmem základních živin, vitamínů a minerálů určenou pro přísun energie pro tréninkové období. Ta má určitá další specifika pravidla, jež by měl sportovec dodržovat před samotným zahájením tréninkové jednotky, v jejím průběhu a bezprostředně po ukončení výkonu.

Dále je nutné brát v potaz, zda jde o tzv. rekreačního sportovce, či o profesionála, který se sportu věnuje na vrcholové úrovni, a proto trénuje každý den dokonce až několik hodin. Vzhledem k tomu, že rekreační sportovní aktivity nenutí jedince k opakovaným maximálním výkonům ani k systematické přípravě, nepotřebují tito jedinci nikterak specifický jídelníček sestavovaný odborníky. Ovšem za předpokladu, že nemusejí ze zdravotních důvodů držet nějakou dietu stanovenou lékařem.

Na druhé straně vrcholovému sportu není možné se věnovat bez dokonalých výživových návyků, přičemž platí, že s rostoucím objemem a intenzitou výkonu a stářím člověka vzrůstají i nároky na pozornost věnovanou výživě. Jídelníček profesionálních sportovců bývá často sestavován odborníky každému jednotlivci prakticky na míru (co vyhovuje jednomu, nemusí být vhodné pro jiného sportovce) tak, aby se jeho organismus dokázal vypořádat jak s fyzickou námahou, tak i psychickým stresem, jimž je každodenně nucen čelit. Energetický výdej těchto jedinců bývá skutečně veliký a je tedy nezbytné jejich energetické zásoby neustále doplňovat. Často ale není možné zajistit potřebný příjem živin, který bývá až několikrát vyšší než u běžné populace pouze prostřednictvím obvyklé stravy a právě za tímto účelem byly vyvinuty doplňky sportovní výživy.

Doplňky výživy jsou technologicky vysoce vyspělé speciální produkty, určené k doplnění stravy, aby zvýšily její biologickou hodnotu, ale rozhodně neslouží jako její náhrada. Jsou to specificky upravené živiny, jejichž využitelnost je v procesu trávení téměř okamžitá. Tím se výrazně zkracuje doba určená pro jejich zpracování (trávení) a přepravy živin do krevního oběhu, jímž jsou tyto živiny přepravovány do jater a odtud následně do tkání podle aktuální potřeby organismu, např. při náročném tréninku. Tím je možné významně zkrátit dobu potřebnou pro regeneraci organismu. Čím intenzivnější je zátěž, tím menší je možnost konzumovat běžnou stravu. Některé její složky totiž mohou ležet dlouho v žaludku, což samotný přenos živin a jejich využití zpomaluje. Zpracování pokrmu stojí energii stejně tak jako proces trávení, který především váže krev do trávicího traktu. Ta v této chvíli chybí ve svalech. Přenos živin do krevního oběhu a do tkání, tedy svalových buněk, je velmi pomalý.¹

¹ MACH, Ivan. a kol. Poradce pro výživu: Skripta rekvalifikačního kurzu akreditovaného MŠMT ČR. Praha: NUTRIS 2005, s. 63 – 66. ISBN 80-7033-842-3

Doplňky výživy jsou specifickým způsobem upravené živiny, lehce stravitelné, snadno vstřebatelné a dobře využitelné suroviny. Kvalita výživy a její správné rozšíření pomocí doplňků jsou pro sportovní výkon mimořádně důležitými faktory, schopnými často doslova rozhodnout o výsledku.

2 Vybrané marketingové strategie

Strategické marketingové plánování lze chápat jako manažerský proces zaměřený na to, aby organizace co nejefektivněji využívala všechny své vlastní zdroje a správně a včasné reagovala na změny v okolním prostředí. Snaží se o utváření a udržování vzájemné rovnováhy mezi cíli organizace a jejími zdroji a měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je směřovat veškeré snahy subjektu i jeho produkty tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků při neustálém rozvoji podniku. Potřeba tvorby střednědobého či dlouhodobého marketingového plánu se liší v závislosti na typu organizace a pro každou z nich tak může mít zcela odlišný význam. Obecně platí, že čím větší společnost, tím větší jsou i rizika podnikání v měnícím se prostředí. To ovšem neznamená, že menší podniky nepotřebují zpracovávat dlouhodobé strategické plány, neboť i tyto subjekty by se měly umět orientovat v prostředí, ve kterém podnikají, mít dostatek informací o zákaznících, atp. Marketingová strategie představuje určité taktiky, které podniku pomáhají dosáhnout lepšího postavení na trhu, předčít konkurenci v určité oblasti. Jestliže cíle naznačují, kam se chce firma dostat, pak strategie říká, jak se ke stanovenému cíli dostane.²

Kapitola je nazvána „*Vybrané marketingové strategie*“, jelikož se zabývá pouze takovými marketingovými strategiemi, na něž bude navázáno v praktické části v kapitole „*Vybrané marketingové strategie v praxi*“.

2.1 Růstové strategie (*Ansoffova matice*)

Tuto strategii zpravidla používají podniky, jejichž trhy a výrobky se nacházejí ve fázi před stádiem zralosti, eventuálně na začátku životního cyklu. Hlavním cílem při zapojení této koncepce je snaha nalézt možnosti expanze buď v rámci stávajících aktivit podniku či změnami v oblasti podnikání. Tato skutečnost s sebou obvykle přináší nárůst investic, především těch s vyšším rizikem jejich financování, což může krátkodobě snižovat efektivitu podniku, vyvolávat antimonopolní tlaky či negativní reakce konkurentů.³

² KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 58-62. ISBN 8024700166.

³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 120. ISBN 978-80-247-1911-5.

Tabulka 1: Matice výrobek-trh

	Stávající produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj výrobku
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 120.

2.1.1 Tržní penetrace (pronikání na trhu)

Snaha nalézt možnosti ke zvýšení prodeje již zaběhnutého výrobku v rámci existujících trhů. Jde tedy o snahu podniku proniknout hlouběji s vyráběným výrobkem na dosavadním trhu. Tato strategie je uplatňována v případě, kdy se výrobek nachází v počáteční fázi svého životního cyklu a společnost chce rozšířit stávající objem jeho výroby a prodeje, a to bez značného rizika na současný podíl firmy na trhu⁴. Podnik tak usiluje o zvýšení tržeb investováním peněžních prostředků do podpory prodeje, umístění značky, aj., přičemž produkt se nemění. Jinými slovy lze říci, že tato strategie spočívá v zesílení marketingového úsilí a vytváří základ pro všechna ostatní strategická jednání. Tato strategie může mít následující východiska:

- zvýšení používání výrobků stávajícími zákazníky,
- získání konkurenčních zákazníků,
- přilákání nových zákazníků.⁵

2.1.2 Strategie rozvoje trhu

Při použití této strategie usiluje podnik o nalezení jednoho či více nových trhů pro své stávající výrobky. Tedy výrobek ani jeho vlastnosti se nemění, ale začne se nabízet v jiném regionu či odvětví. Například průmysloví výrobci rozšíří svou výrobu tak, aby mohli své produkty nabízet určitému segmentu spotřebitelského trhu⁶. Organizace za účelem navýšení objemu svých tržeb hledá nové uživatele pro své výrobky či služby. Existují prakticky dvě metody:

⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 120. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁵ MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 119. ISBN 80-7169-329-4.

⁶ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 120-121. ISBN 978-80-247-1911-5.

- *metoda rozvoje trhu*: Ta je vhodná především pro firmy obchodující na průmyslovém trhu. Při jejím použití je třeba znát veškeré potenciální kupující na jednotlivých trzích a jejich koupěschopnost.

- *vícefaktorová metoda*: Ta je vhodná pro spotřebitelský trh a využívá tzv. *indexní metodu*, což je odhad závislosti výrobků na počtu obyvatelstva. Tento postup firma volí v okamžiku, kdy je trh výrobky plně nasycen nebo zde panuje velice silná konkurence a firma tak nemůže využívat své konkurenční výhody z titulu nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Firma se snaží např. zpřístupnit své výrobky novému segmentu zákazníků, rozšířením či zlepšením distribučních cest nebo novou formou propagační kampaně.⁷

2.1.3 Strategie rozvoje výrobku

Tato strategie vyžaduje značné investice a přináší tak s sebou pro podnik určitá rizika. Využívá se především v okamžiku, kdy se výrobek nachází ve stádiu zralosti svého životního cyklu a zákazníci prokazují vyšší stupeň věrnosti značce. Tato metoda spočívá ve vývoji nových výrobků či služeb pro stávající trhy a to buď v podobě inovací, či prostřednictvím vývoje výrobkové řady, tedy verze výrobku. Toto se hojně využívá například v automobilovém průmyslu, kdy jsou současné modely inovovány nebo nahrazovány novými.⁸

Jedná se o velmi ambiciózní strategii vhodnou pro podniky, poháněné touhou udržet si či získat konkurenční výhodu prostřednictvím nového výrobku.

2.1.4 Strategie diverzifikace

Výrobce zaměřuje své snažení na vývoj nových výrobků pro nové trhy. To pro podnik znamená vstup do úplně nové a strategicky náročné oblasti. To s sebou přináší značné riziko a růst finanční náročnosti, jelikož výrobce je nucen hledat nové distribuční cesty a formy propagace. Často nezná ani své zákazníky, neví jak je oslovit. Zákazníci navíc

⁷ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 262. ISBN 8024700166.

⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992, s. 238-239. ISBN 80-900015-8-0

obvykle nemají povědomí o značce, neboť si jméno výrobce zpravidla nespojují s novými výrobky.⁹

Je vhodná především pro takové podniky, v jejichž vedení jsou opravdoví novátoři. Přestože je tato strategie značně riziková kvůli vysokým výdajům a značné míře možnosti neúspěchu nového výrobku, často právě její vysoká návratnost motivuje vedení mnoha podniků k její volbě.¹⁰

Tato metoda napomáhá vedení podniku k pochopení podstaty strategické mezery a ukazuje postup jak ji překlenout. Vedoucí pracovníci společnosti by však měli být dostatečně realističtí, aby brali v potaz fakt, že při odstranění všech omezení může být skutečný příjem nižší než očekávaný.

Podle stupně rizika je možné diverzifikaci rozdělit na:

- *horizontální diverzifikace*, spočívá v rozšíření stávajícího výrobního programu o výrobky, jež věcně s programem souvisejí. Společnost může využívat stejné suroviny a stávající či podobné technologie. K distribuci mohou být navíc využity zavedené prodejní systémy nebo příbuzné dílčí trhy,
- *vertikální diverzifikace* představuje prohloubení programu jak ve směru odbytu dosavadních výrobků, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům, např. majitel truhlárny si otevře obchodní síť s nábytkem
- *laterální diverzifikace*, neboli soustředěná diverzifikace představuje snahu o obsazení zcela nové oblasti výrobků a trhů, přičemž podnik uniká od své tradičního zaměření do vzdálených oblastí aktivit. Tento způsob diverzifikace nejrizikovější ze všech uvedených, jelikož neexistuje žádná návaznost na dosavadní obchodní činnost.¹¹

⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 121-125. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁰ MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 120. ISBN 80-7169-329-4.

¹¹ Tamtéž, s. 121.

2.2 Strategie podle tržního podílu (Kotlerova koncepce)

Tato strategie vychází se z toho, že hlavním cílem společnosti je získat co největší podíl trhu. Podnik si nejprve zjistí svoje postavení na trhu v porovnání ke svému největšímu konkurentovi a dalším firmám v daném odvětví. Na základě toho poté volí svou marketingovou strategii. Kotler¹² vymezuje základní čtyři pozice, které může společnost zaujímat:

2.2.1 Tržní vůdce

Má na trhu největší podíl, dokáže přimět ostatní podniky v odvětví k provádění změn. Ovlivňuje zavádění nových výrobků, jejich distribuci a propagaci. Aby si firma dokázala tuto pozici udržet musí být schopna nalézt způsob, jak zvýšit celkovou tržní poptávku. Musí neustále ochraňovat svůj tržní podíl a usilovat o jeho zvyšování. Nejlepším způsobem ochrany stávajícího podílu na trhu je neustálá inovace. Společnost musí být neustále na první pozici ve vývoji nových nápadů, ve spotřebitelských službách, ve snižování nákladů, ve zkvalitňování distribuce. Ve snaze zvýšit stávající tržní podíl musí podnik hledat nové uživatele, objevovat nové možnosti pro využití vlastních výrobků či rozšířit své portfolio o specializované produkty.

Zvyšování tržního podílu přináší firmě větší ziskovost, ta vzrůstá s relativní velikostí tržního podílu na obsluhovaném trhu. Ovšem ziskovost roste pouze do té doby, dokud jednotkové náklady při zvyšování tržního podílu klesají.

2.2.2 Tržní vyzyvatel

Snaží se útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty a ucházet se o tržní podíl. Napadat tržního vůdce je sice vysoce výnosné, ale současně dost riskantní. Daleko snazší je napadat stejně velkou firmu či malé lokální firmy, které často chybují a nemají dostatek finančních prostředků. Většinou nabízejí zastaralé výrobky, nebo mají vysoké ceny, nebo kombinace obou skutečností. Za tímto účelem jsou často využívány cenové slevy, prodej levnějšího zboží, prodej prestižních výrobků, uvádění několika variant výrobku, inovace jak

¹² KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 401-403 ISBN 8024700166.

výrobní tak i v distribuci, zdokonalování služeb, či zavádění intenzivní reklamní kampaně.

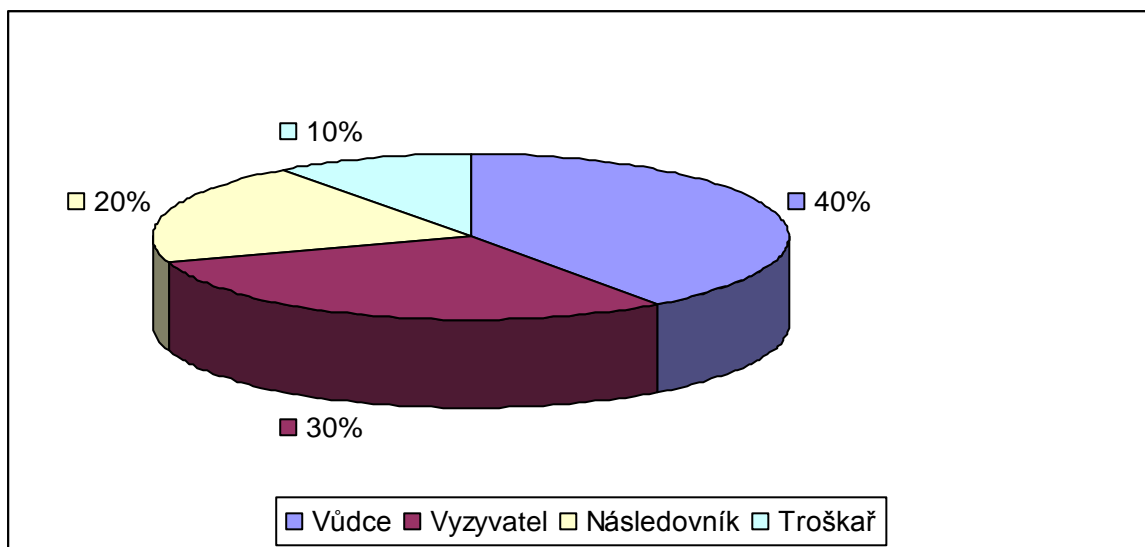
2.2.3 Tržní následovatel

Jde o podnik na vzestupu, udržující si stávající pozici. Nesnaží se bojovat o prvenství, zbytečně neriskuje, bývá často napadán právě vyzyvateli. Nesmí být proto pasivní a snaží se nacházet své vlastní cesty, které nevyvolávají odvetné reakce od konkurentů.

Vystupuje buď jako tzv. „skrytý protivník“, který kopíruje výrobky a prodává je na ilegálním trhu, nebo tzv. „parazit“, jenž se snaží napodobit charakteristické znaky firmy, tedy samotné výrobky, reklamu i balení. Může volit také strategii napodobovatele, kdy kopíruje některé prvky, ale balením, cenami i reklamou se liší, čímž neohrožuje vůdce. V okamžiku, kdy přebírá výrobky, aby je upravoval a působil i na jiných trzích, nazýváme jej upravovatelem. Z upravovatele se často může stát vyzyvatel. Celkově má však následovatel nižší zisky, neboť nepřináší žádné inovace.

2.2.4 Tržní troškař

Podnik zaměřující se na výklenky na trhu, působí tam, kde není velká firma. Obsluhuje malý segment, který velice dobře zná a je tak schopen vyhovět jeho přáním. Pro tyto podniky je typická specializace a díky dobré strategii mohou dosahovat vysokých zisků. Nabízí vysokou spotřební hodnotu, cenové prémie, vysokou kulturu prodeje a vysokou úroveň projevu firmy. Výklenky se snaží vytvářet, rozšiřovat a především bránit, jelikož hrozí značné riziko příchodu konkurence.



Obrázek 1: Hypotetická struktura trhu

Zdroj: KOTLER, P., *Marketing management*. 10. rozš.vyd., s 402, vlastní zpracování.

2.3 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Jejím základem je zjistit jaké činnosti představují konkurenční výhodu a dále je rozvíjet. Porter proto definoval celkem tři obecné strategické postupy, s jejichž pomocí může firma předstihnout ostatní konkurenty v odvětví.

2.3.1 Prvenství v celkových nákladech

Podnik se velice snaží o to, aby dosáhl nejnižších výrobních a distribučních nákladů a mohl tak nabízet své výrobky za nižší cenu než konkurence, čímž by získal větší tržní podíl.¹³

Toho je možno docílit snížením jednotkových nákladů, což vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, pečlivé sledování možnosti snížení nákladů díky zkušenostem, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů či minimalizaci nákladů v oblastech výzkumu a vývoje, služeb, prodeje a reklamy. V neposlední řadě je rovněž velmi důležité neopomíjet ani náklady v oblasti vedení podniku¹⁴. Ovšem snaha o minimalizaci nákladů se nesmí negativně projevit ve zhoršení kvality výrobku a s ním souvisejících služeb (servis, záruka, apod.)

¹³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 59 ISBN 8024700166.

¹⁴ MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 124. ISBN 80-7169-329-4.

Podaří-li se podniku dosáhnout požadované úrovně nízkých nákladů, získává tím možnost zvýšení celkových tržeb v daném odvětví. Nízké náklady jsou pro ni rovněž jakousi ochranou před konkurenty, neboť vytvářejí dostatečný prostor k realizaci zisku. Zároveň nízké náklady chrání společnost před vlivnými odběrateli, jelikož může snížit ceny pouze na úroveň ostatních konkurentů, přičemž bude neustále vytvářet zisk. Současně získává podnik výhodu vůči vlivným dodavatelům, neboť je schopen se snáze vypořádat s růstem jejich cen. A v neposlední řadě nízké náklady staví firmu do příznivého světla, pokud jde o substituty.

Nízké náklady tak chrání společnost proti působení všech konkurenčních sil (viz následující kapitola), protože soupeření může omezit zisk jen na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta¹⁵. Z čehož plyne fakt, že méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první.

Snaha získat pozici celkových nízkých nákladů může ve svém důsledku vyžadovat i zjednodušení konstrukce výrobku, aby se tak usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů.

Nevýhodou této strategie jsou velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorba ceny a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Také existuje reálné riziko, že na trh přijdou podniky s ještě nižšími náklady. Využití této strategie je tedy vhodné především mezi konkurenty, kteří využívají stejnou strategii či aplikují podobně jednostranně zaměřenou taktiku.

Jakmile se jednou podaří dosáhnout prvenství v nízkých nákladech, přináší to firmě velké zisky, které je možné obratem znovu reinvestovat do nového zařízení a upevňovat tak stávající postavení.

2.3.2 Diferenciace

Další obecnou strategií je diferencování, neboli odlišování produktů či služeb nabízených firmou. Představuje to vytvoření něčeho, co je v odvětví vnímáno jako jedinečné¹⁶.

¹⁵ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 59 ISBN 8024700166.

¹⁶ MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 124. ISBN 80-7169-329-4.

Výrobce se může snažit odlišovat v několika oblastech, prostřednictvím změny designu výrobku, zvýšením kvality, změnou technologie, rozšířením užitečných vlastností výrobku, zákaznického servisu či úpravou prodejní sítě. Ideálně se podnik snaží odlišit ve více oblastech zároveň. Cílem je dostát různým požadavkům zákazníků, což si vyžaduje jistou dávku flexibility a přizpůsobitelnosti podniku. Firma, která se rozhodne pro diferenciaci by v žádném případě neměla ignorovat náklady, snížení nákladů by tak vždy mělo patřit mezi přední cíle, zde nejsou náklady pouze hlavním cílem¹⁷.

Úspěšné zavedení diferenciacie je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví. Vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než v případě prvenství v nákladech. Další výhodou je to, že zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám. Výsledkem této strategie je i zvýšení ziskovosti. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. A konečně firma, která se natolik odlišuje, že si získá věrné zákazníky, je i v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.¹⁸

2.3.3 Specializace

Poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti podniku pouze na určitou oblast, nikoliv na celý trh. Může se jednat o konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciacie, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolené skupině zákazníků. Tu dokonale zná a může tak lépe uspořít náklady, popřípadě poskytovat diferencované, přesně zaměřené služby, šité na míru. Při realizaci této strategie firma předpokládá, že je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji a účinněji než její konkurenti, kteří se soustředí na širší segment trhu¹⁹.

Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje minimálně jedné nebo obou těchto pozic v rámci zvolené oblasti.

¹⁷ MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 124. ISBN 80-7169-329-4.

¹⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 123. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992, s. 239-241. ISBN 80-900015-8-0

Bohužel v případě, kdy se sníží poptávka vybraného segmentu, nemá podnik možnost využít jiného trhu, aby tak zabránil poklesu tržeb a odvrátil nebezpečí.

Podmínkou úspěšného zavedení kterékoli z těchto obecných strategií je dodržovat plné nasazení a podpůrná organizační opatření²⁰. Tyto strategie rovněž zahrnují různá organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy. V důsledku se ukazuje, že k dosažení úspěchu je obvykle nutné zvolit si jednu strategii a vytrvale ji sledovat. Vyžadují různý styl vedení a mohou být realizovány ve zcela odlišném prostředí a atmosféře firmy, mohou také přilákat různé typy zákazníků²¹.

²⁰ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 59 ISBN 8024700166.

²¹ MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 119. ISBN 80-7169-329-4.

3 Konkurenční prostředí

Jedná se o nejdynamičtější prostředí, v němž firma operuje. Schopnost rozpoznat konkurenci a dokázat předpovědět její akce je základním stavebním kamenem úspěšného podnikání. Zvláště pokud firma sleduje cíl získat co nejlepší tržní pozici v daném odvětví. Zdravé konkurenční prostředí je výhodou především pro zákazníka, ten tak získává jistou výhodu v podobě širokého výběru statků a služeb, jimiž uspokojí své potřeby. Firma je tak nucena důkladně analyzovat své konkurenty a jejich produkty a usilovat o vytvoření jisté konkurenční výhody, resp. výhod, jimiž přiláká zákazníky.²²

Zabývá-li se produkcí určitého výrobku několik podniků, které se mohou vzájemně lišit velikostí, počtem závodů, majetkovou strukturou, apod. zpravidla ale používají stejnou či podobnou výrobní technologii. Soubor těchto firem pak označujeme jako odvětví.

3.1 Analýza konkurenčního prostředí dle Portera

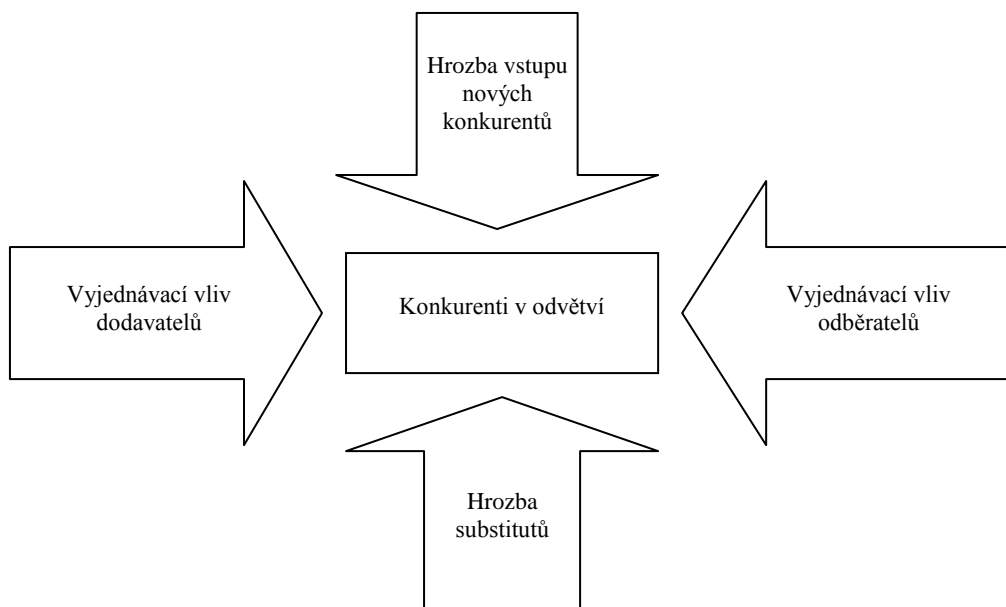
Prostředí v němž se firma pohybuje je velice široké a zahrnuje vlivy jak sociální, tak ekonomické. Tyto vnější vlivy působí i mimo konkrétní odvětví a obvykle mají stejný dopad na všechny podniky a záleží tedy jen na tom, jak se s nimi sami vyrovnají. Struktura firem v odvětví hraje významnou roli při určování konkurenční strategie.²³

Podle Portera²⁴ závisí celková intenzita konkurence v daném odvětví na pěti základních faktorech a to tedy na síle konkurence uvnitř odvětví, na vyjednávací síle dodavatelů, na vyjednávací síle odběratelů, na hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitutů.

²² GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 18. ISBN 80-7080-505-6.

²³ Tamtéž, s. 18 – 19

²⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 3 - 5. ISBN 80-85605-11-2.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. s. 4, vlastní zpracování.

3.1.1 Síla konkurence uvnitř odvětví

Její vysoká intenzita zpravidla nemusí vždy znamenat ohrožení schopnosti dosahovat stanovených podnikatelských cílů, jako jsou např.: růst tržního podílu, zvyšování zisku, vytvoření tradiční značky, apod. V rámci soupeření, kdy podniky vedou tzv. cenovou válku, může dojít k poklesu zisku všech firem působících v daném odvětví. Taktéž snaha upoutat na sebe prostřednictvím reklamy může zvýšit poptávku i ostatním konkurentům.²⁵

3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Ti mohou uplatnit svou převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných surovin. Vlivní dodavatelé si tak mohou v odvětví, kde podniky nejsou schopny růst vlastních nákladů vykompenzovat zdražením své produkce, zvyšovat ziskovost. K upevnění vedoucího postavení dodavatele může napomáhat skutečnost, že jeho produkt je důležitým vstupem pro činnost odběratele. Zvláště pokud je odběratel závislý na pravidelných dodávkách, neboť se potřebné suroviny nedají skladovat a není proto možné vytvářet si dostatečnou zásobu. Stejně tak nedostatek dodavatelů pro dané odvětví může vést k tomu, že právě jeden pak bude mít rozhodující

²⁵ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 48. ISBN 80-85605-11-2.

vliv na kvalitu, cenu a termíny dodávek. Možnost vyvíjet tlak na odběratele je o mnoho vyšší, pokud dané odvětví netvoří významnou část poptávky po dodavatelově produkci. Ten si pak určuje co nejvýhodnější podmínky a ne jako v případě, kdy je odvětví důležitým zákazníkem a osud dodavatele s ním tedy úzce souvisí. Zde se výrobce snaží udržet a chránit svou pozici prostřednictvím cenové politiky výhodné pro obě smluvní strany.²⁶

3.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Jejich snahou je tlačit ceny dolů, usilovat o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb. Při sledování tohoto cíle staví jednotlivé konkurenty navzájem proti sobě, ti pak ve snaze získat zakázku začínají mezi sebou soupeřit. Vliv jakékoliv skupiny odběratelů v odvětví závisí na relativní důležitosti jejich nákupů u daného výrobce v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Postavení odběratele posiluje skutečnost, že se v odvětví nachází méně odběratelů, kteří ale nakupují velká množství, pak mohou na dodavateli poměrně snadno požadovat množstevní slevy, lepší vlastnosti a kvalitu výrobků nebo lepší dodatečné služby při zachování stávajících cen. Stejně tak má-li odběratel možnost snadno, rychle a bez vysokých přechodových nákladů změnit dodavatele. V neposlední řadě svou roli hraje i to, jaký význam zastává daný produkt v portfoliu obchodníka.²⁷

3.1.4 Hrozba nových firem v odvětví

Vstupují-li na určitý trh noví konkurenti, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které ale často závisí na zdrojích a schopnostech²⁸. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Možnost vstupu nových konkurentů je tím nižší, čím více existuje překážek a závisí také na síle reakce současných firem v odvětví. Existuje hned několik hlavních překážek vstupu²⁹:

²⁶ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 27 - 29. ISBN 80-85605-11-2.

²⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 53 - 55. ISBN 80-7179-367-1.

²⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 52. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 7. ISBN 80-85605-11-2.

- *Úspory z rozsahu* – tj. snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Nutí nově vstupující podnikatele, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci konkurence, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění.³⁰
- *Diferenciace produktu* – vytváří překážku vstupu tím, že nutí nové firmy vynaložit nemalé prostředky na překonání loajality zákazníků k již zavedeným značkám. Jejich věrnost plyne především z minulé reklamy, úrovně poskytovaných doprovodných služeb, různorodosti produkce a dalších výhod souvisejících s delší dobou působení na daném trhu. Navíc investice spojené s vytvářením popularity nemají v případě neúspěchu žádnou hodnotu.³¹
- *Kapitálová náročnost* – další ze vstupních překážek je nutnost investování velkých finančních částek, aby tím firma zlepšila svou výchozí pozici pro konkurenční boj. Jde především o prostředky vynaložené na vytvoření počáteční reklamy, na výzkum a vývoj, nákup výrobních zařízení, na krytí počátečních ztrát, ale i na získání důvěry zákazníků, jak je uvedeno výše.³²
- *Přechodové náklady* – tj. jednorázové náklady, vynaložené kupujícími při přechodu od jednoho dodavatele k produkci jiného. Např. přeškolení zaměstnanců, náklady na čas potřebný k otestování nového výrobku vlastními zákazníky, náklady na změnu designu prodejních prostor, aj. Pokud jsou náklady na přechod k jiné značce vysoké, musí je nově vstupující firma kompenzovat zlepšením kvality, či výhodnou cenou.³³
- *Přístup k distribučním kanálům* – Vzhledem k tomu, že stávající distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, jež jsou poměrně nákladné. Stávající konkurenti udržují s distribučními kanály kontakty založené na dlouhodobých vztazích, vysoce

³⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 7 – 9. ISBN 80-85605-11-2.

³¹ Tamtéž, s. 9.

³² Tamtéž, s. 9 – 10.

³³ Tamtéž, s. 10

kvalitních službách, nebo dokonce na exkluzivitě. Někdy může být tato překážka natolik vysoká, že je firma nucena vytvořit zcela nový distribuční kanál.³⁴

3.1.5 Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Substituty limitují potenciální výnosy tím, že prodávajícím v daném odvětví stanovují maximální cenové limity, které si mohou při vytváření zisku účtovat. Pokud bude substitut díky své ceně, kvalitě či jiným vlastnostem pro zákazníka atraktivnější, lze očekávat, že někteří kupující ztratí zájem o dosavadní výrobky.³⁵

Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitutů je tím podstatnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou pro zákazníka náklady přechodu k jinému dodavateli. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje v porovnání s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví³⁶.

Identifikace náhražek spočívá ve snaze vyhledat jiné produkty, které jsou schopny plnit tutéž funkci jako produkt v dosavadním odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou podle Portera ty, jimž *jejich zlepšující se pozice umožňuje přiblížit se produkci daného odvětví*. Dále takové výrobky, které jsou vyráběny v odvětvích s vysokým ziskem³⁷.

Rozbor těchto trendů pomáhá společnosti při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo zda se snažit vytvořit takovou strategii, která bude s takovým výrobkem počítat jako s ústřední konkurenční silou.³⁸

³⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 10 -11. ISBN 80-85605-11-2..

³⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 52. ISBN 80-7179-367-1.

³⁶ Tamtéž, s. 51.

³⁷ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 24. ISBN 80-85605-11-2.

³⁸ Tamtéž.

3.2 Konkurenční úrovně

Konkurencí se rozumí všechny subjekty stojící na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků a prodat jim své zboží. Nelze být lepší, dokud si neuvědomíme, co nabízí konkurence. Identifikace hlavních konkurentů není jednoduchou záležitostí. Podnik může čelit konkurenci rozdílného původu buď v rámci určitého odvětví, nebo z vnějšího prostředí. Nejúčelnějším přístupem je hledat konkurenci v rámci uspokojování stejné potřeby a požadavku. Konkurenty mohou být malé i velké, globálně působící firmy. Současně může jít o konkurenta existujícího nebo nově do odvětví vstupujícího. Nově vstupující firma může vstupovat na trh s výrobky, které vznikly na základě vlastního výzkumu a vývoje nebo na základě akvizice. V zásadě je třeba uvažovat o konkurenci na několika úrovních³⁹:

Konkurence variant výrobku – spočívá ve vývoji několika výrobních řad (elektronika, automobily), koncipovaných pro různé zákaznické segmenty. V podstatě jde o zvláštní případ konkurence uvnitř podniku, kdy jednotlivé druhy výrobků dodavatele vzájemně soupeří mezi sebou.

Konkurence značek – jde o základní formu konkurence, založené na možnosti výběru zákazníka mezi obdobnými výrobky různých výrobců, které uspokojují potřeby zákazníka stejným nebo podobným způsobem.

Konkurence různých způsobů uspokojování potřeb zákazníka – zde jsou jako vzájemní konkurenti chápáni všichni dodavatelé, jejichž výrobky je možno navzájem zaměňovat, neboť zákazníkovi nabízejí obdobnou službu a tudíž uspokojují jeho potřeby ve stejném rozsahu. Například konkurentem výrobce žiletek jsou všichni výrobci elektrických holicích strojů.

Konkurence průmyslových odvětví – všichni dodavatelé z určitého oboru, kteří nabízejí výrobky s podobnými vlastnostmi umožňující určitým způsobem uspokojovat dané potřeby zákazníků jsou chápáni jako konkurenti. Například výše zmiňovaný výrobce žiletek konkuruje všem dodavatelům a poskytovatelům služeb z oblasti kosmetiky a osobní hygieny.

³⁹ GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 20. ISBN 80-7080-505-6.

Rozpočtová konkurence – tj. zcela nejobecněji chápaná úroveň konkurence, kdy všechny firmy bojují o svůj podíl na rozpočtech všech kupujících. V této oblasti si tedy výrobci doplňků výživy konkurují se všemi ostatními odvětvími, např. s výrobci automobilů nebo kosmetiky.

4 Nástroje k vymezení a analýze marketingové strategie

Úspěch podniku stále víc závisí na tom, jakým způsobem dokáže uplatnit své produkty a sebe sama na trhu, zda je schopen včas reagovat na změny požadavků zákazníků a jestli jim svede dlouhodobě přizpůsobovat svou nabídku. Musí se neustále ujišťovat, jestli jsou zákazníci spokojeni s celkovou nabídkou firmy, neboť je to právě zákazník, kdo z velké části rozhoduje o tom, co si vybere a zaplatí a jestli si vůbec vybere z nabídky daného podniku. Právě z tohoto důvodu je nezbytné, aby si podnik vhodně vybral skupinu zákazníků (segment) na nějž poté zaměří svůj marketingový mix. Úspěšný podnik si rovněž musí uvědomovat, jaké jsou jeho silné stránky a jaké má možnosti ke svému dalšímu rozvoji a upevňování svého postavení. Neméně důležitou je samozřejmě také schopnost podniku identifikovat své slabiny a usilovat o jejich odstranění.

4.1 Tržní segmentace

Trh je tvořen zákazníky sdílejícími stejné či podobné potřeby a požadavky. Vzhledem k tomu, že se jednotliví zákazníci vzájemně liší, jsou různé i jejich potřeby a podle toho by k nim měl podnik přistupovat. Daný výrobek nemá pro každého stejný očekávaný přínos, spotřebitelé se vzájemně odlišují rovněž množstvím výrobků, které jsou ochotni koupit, liší se také médii, které sledují atp. V okamžiku kdy lze rozdíly mezi zákazníky považovat za významné, je vhodné rozčlenit trh na několik segmentů, kterým pak podnik může přizpůsobovat svou nabídku.

Tržní segment je v podstatě skupina potenciálních či stávajících zákazníků v rámci celého trhu, která má specifické vlastnosti důležité pro tvorbu marketingové strategie podniku. Segment není vybírán pouze na základě ziskového potenciálu či objemu prodeje, ale musí zohledňovat také možnosti výroby podniku, distribuce, prodeje a samotné konkurenceschopnosti v rámci sledovaného trhu tak, aby byl pro daný podnik dostatečně zajímavý.⁴⁰

⁴⁰ GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 48. ISBN 80-7080-505-6.

Vznik segmentů je přirozeným důsledkem aktivního přístupu k trhu a odhalování nově vznikajících segmentů a výklenků, dříve než konkurence, který přináší výhody v konkurenčním boji. Prostřednictvím nabídky připravené speciálně na základě poznání odlišných požadavků segmentu dochází k vyšší míře uspokojení potřeb zákazníků. To mimo jiné umožňuje podniku, zvýšení zisku, růst objemu prodeje, udržet si stávající zákazníky, zacílit komunikaci nebo zvyšovat tržní podíl.

Cílový segment tedy představuje tu část trhu, kterou si podnik vybral z celého trhu a musí se rozhodnout o způsobu segmentace, tedy zvolit vhodné proměnné, které mu umožní nalézt vyhovující segmenty. Z tímto účelem využívá charakteristiku spotřebitelů na základě následujících faktorů:

- *geografické* – tedy jde o segmentaci územní (region, město, venkov, poloha atp.),
- *demografické* – do této skupiny řadíme věk, pohlaví, rodinný stav, původ, velikost rodiny, místo bydliště aj.
- *socioekonomické* – společenské postavení, příjem, zaměstnání, životní cyklus rodiny a s ním spojené návyky,
- *psychologické* – tj. podle toho jaké hledá zákazník výhody, jaké jsou spotřebitelské preference atd.
- *motivy vedoucí ke koupi* – rozlišujeme zda jde o opakovaný nákup či o nákup na základě okamžitého rozhodnutí, nebo dlouhodobě zvažovanou koupi.⁴¹

4.1.1 Postup segmentace

Podnik si nejprve zvolí vhodné kritérium pro sestavení segmentu. Zpravidla začíná od přínosů, které spotřebitelé od výrobku očekávají (tyto informace získává nejčastěji marketingovým výzkumem). Získané informace jsou poté analyzovány a vytváří podklad pro nalezení segmentů, které se vzájemně liší svými požadavky na vlastnosti výrobků.

⁴¹ GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 50 – 52. ISBN 80-7080-505-6.

Dále dochází k sestavení profilu daného segmentu, tedy k soupisu vlastností spotřebitelů z nichž se segment sestává. Na základě zjištěných vlastností (zájmy, zvyklosti, věk, pohlaví, atp.) dochází k tvorbě marketingového mixu.⁴²

V dalším kroku se firma rozhoduje o počtu segmentů, ty mohou mít různou velikost. Důležité je, aby podnik pro tyto skupiny dokázal sestavit dostatečně diferencovanou nabídku, která mu zajistí požadovanou rentabilitu.

V dnešní době je segmentace na takové úrovni, že je možné se přizpůsobit potřebám prakticky každého samostatného zákazníka. To je patrné zejména v automobilovém průmyslu, kdy si kupující vedle typu vozu volí také výkon motoru, barvu automobilu nebo interiéru, materiál interiéru a další doplňky.

Každý vzniklý segment by měl být z pohledu výrobce především efektivní, identifikovatelný a dostupný.

Firma se také může rozhodnout, zda se bude soustředit na jeden segment, na několik segmentů zároveň, nebo na celý trh.

Marketingový mix 1	<i>nediferencovaná strategie</i>	Celý trh
Marketingový mix 1	<i>diferencovaná</i>	Segment č. 1
Marketingový mix 2	<i>marketingová</i>	Segment č. 2
Marketingový mix 3	<i>strategie</i>	Segment č. 3
Marketingový mix 1	<i>koncentrovaná strategie</i>	Segment č. 4
		Segment č. 5

Obrázek 3: Alternativní způsoby přístupu podniku k trhu

Zdroj: GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 50, vlastní zpracování.

⁴² GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 52. ISBN 80-7080-505-6.

4.1.2 Hodnocení segmentace

Nemůže-li firma své snažení rozptýlit na celý trh nebo více trhů, měla by se soustředit především na trhy klíčové nebo jejich části, které mohou rozhodnout o úspěchu zvolené marketingové strategie.

Při hodnocení segmentace jsou nejvýznamnější tyto faktory:

- velikost a růst segmentu – je uvažován především možný tržní podíl, ziskovost segmentu a predikce budoucího vývoje sledovaných parametrů,
- současná a potencionální konkurence – podnik zvažuje zda je daný segment přitažlivý i pro konkurenci, jaké jsou bariéry vstupu nových firem a jaká je stávající konkurence v rámci konkrétní skupiny spotřebitelů,
- schopnost firmy obsloužit daný segment – zda je firma schopna vytvořit nabídku dle potřeb vybraných zákazníků.⁴³

4.2 Marketingový mix

Představuje soubor 4 základních marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení stanovených cílů. Právě díky podrobnému rozboru těchto nástrojů bude pro firmu snazší zvolit vhodnou konkurenční strategii.

Těmito nástroji jsou⁴⁴:

- Výrobek (product).
- Cena (price).
- Komunikace (promotion).
- Distribuce (placement).

V praxi je také teorie marketingového mixu známa jako tzv. 4 P. Toto označení je odvozeno od počátečních písmen jednotlivých nástrojů v anglickém jazyce.

⁴³ GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s. 53 – 55. ISBN 80-7080-505-6.

⁴⁴ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, s. 114. ISBN 80-7261-010-4.

4.2.1 Výrobek

Výrobek je výsledkem lidské práce (statek či služba), který slouží k uspokojení potřeb zákazníka a je předmětem směny na trhu⁴⁵. Spotřebitelé jej kupují především pro jeho podstatu, tedy míru uspokojení potřeb a další doplňující služby. Výrobek tvoří:

- jádro, neboli jeho užité vlastnosti,
- nadstavba, tj. tzv. první slupka kam řadíme vlastnosti jako design, kvalitu, značku či obal,
- služby (instalace, servis, záruka, dodávka, úvěr).

4.2.2 Cena

Představuje jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů a je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností podniku a pohledem zákazníka na výrobek. Určení optimální ceny je poměrně náročným úkolem, jelikož je nutné uvažovat o celé řadě faktorů (o tržní poptávce, cenách konkurenčních výrobků, fázích životního cyklu výrobku, slevách atd.) Stanovení ceny závisí na celkové cenové strategii firmy a cíli, který bude preferovat⁴⁶:

- a) Přežití firmy – jedná se o krátkodobý cíl využívaný v okamžiku, kdy na trhu působí silná konkurence, nebo díky nepříznivému vývoji makroekonomických ukazatelů působí hospodářská recese a výrobce zlevňuje svou produkci.
- b) Likvidace konkurence – taktéž krátkodobý cíl, jenž si mohou dovolit pouze silné firmy. Ty sníží své ceny až k tzv. dumpingu, čili pod úroveň vlastních nákladů, což ve svém důsledku donutí mnohé menší konkurenční společnosti opustit daný trh.
- c) Maximalizace zisku – zde působí nepřímá úměra, buď vysoká cena za velmi malé množství luxusního zboží, nebo naopak nízká ceny při velkém objemu prodeje.

⁴⁵SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 5. ISBN 80-7318-177-0.

⁴⁶SCHOELL, William F. a Joseph P. GUILTINAN. *Marketing: contemporary concepts and practices*. 6th ed., Annotated instructor's ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1995, s. 604. ISBN 9780205156023.

- d) Rychlá návratnost investic – podnik při uvedení zboží na trh zvolí vyšší cenu, aby se mu co nejrychleji vrátily vynaložené prostředky. Tohoto však nelze využívat dlouhodobě.

Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz její kvality. Prostřednictvím ceny se podnik obrací na určitý cílový trh, kterému buď jde především o kvalitu, status, nebo naopak hraje hlavní roli při jeho rozhodování nižší cena.

Konečnou cenu může výrobce stanovit celkem třemi způsoby. Jedním z těchto způsobů je stanovení ceny **podle nákladů**⁴⁷, které v praxi probíhá tak, že výrobce k součtu veškerých nákladů připočte požadovaný zisk a získá konečnou cenu. Při využití této metody je tedy zohledňována jak prodejní cena, tak obchodní přírážka. Dalším, a v podstatě tím nejsnazším, způsobem je stanovení ceny **podle konkurence**⁴⁸, kdy se výrobce rozhoduje zda stanoví cenu:

- vyšší než konkurence – zde jde o tzv. sbírání smetany, neboli skimming, zákazník má pocit, že kupuje výjimečný luxusní, značkový výrobek;
- nižší než konkurence – v případě masového prodeje přináší nižší cena vysoký zisk. Ovšem zákazník může nabýt dojmu, že kupuje produkt nízké kvality;
- stejnou jako konkurence – výrobce musí přidat konkurenční výhody jako lepší reklamu, služby atp.

Třetí metodou je stanovení ceny **podle hodnoty vnímané zákazníkem**⁴⁹. Ta je založena na přesvědčení zákazníka, že mu daný výrobek přinese uspokojení. Důležité je dokázat kupujícího přesvědčit, neboť cena je hlavním aspektem, který ho zajímá. K tomu výrobce využívá různých typů slev ať už sezónních, při hotovostní platbě, množstevních, funkčních, či slev pro stálé zákazníky⁵⁰.

⁴⁷ SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 34. ISBN 80-7318-177-0.

⁴⁸ Tamtéž, s. 38.

⁴⁹ Tamtéž, s. 39.

⁵⁰ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 472. ISBN 8024700166.

4.2.3 Komunikace

Nedílnou součástí marketingového mixu je tzv. komunikace, neboli promotion. Jejím úkolem je cíleně oslovit kupujícího, předat mu určitou informaci o výrobku či značce. Jde tedy o způsob komunikace mezi výrobcem a zákazníkem, přestavit mu výhody plynoucí z užívání daného produktu a přimět ho k jeho koupi. Komunikace může být zajišťována prostřednictvím následujících nástrojů⁵¹:

- a) **Reklama** – představuje tzv. neosobní formu komunikace se zákazníkem. Je realizována prostřednictvím placených médií jako např. tisk, televize, plakáty billboardy, rozhlas či internet⁵². Její hlavní předností je rychlost a masovost, tedy oslovení velkého množství kupujících současně. Bohužel je tato forma komunikace poměrně nákladná.
- b) **Public relations** – neboli vztahy s veřejností. Hlavním úkolem této činnosti je vytvářet příznivé povědomí o společnosti či značce a budovat pozitivní vztah veřejnosti vůči podniku⁵³. Za tímto účelem jsou nejčastěji vydávány články v novinách nebo časopisech, rozhovory v televizi, vydávání publikací, účast na veletrzích a výstavách, soutěžích, sponzoring.
- c) **Osobní prodej** – je zajišťován prodejním personálem, tedy prodavači v prodejnách, obchodními cestujícími, či dealery. Jde o osobní formu prodeje, kdy dochází k přímému styku s klientem a záleží čistě na přístupu a vystupování obchodníka. Dochází tak k pěstování obchodních vztahů mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy⁵⁴. Osobní prodej je jedním z nejúčinnějších nástrojů komunikační politiky. Umožňuje vytvářet všechny druhy vztahů od obchodních až po hluboce přátelské. Vyvolává zpětnou reakci zákazníka. Nevýhodou této formy propagace je oslovení mnohem menšího počtu osob než v předchozích dvou případech. Důležitým předpokladem je mít vyškolené a schopné prodejce.

⁵¹ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, s. 124. ISBN 80-7261-010-4.

⁵² KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 569. ISBN 8024700166.

⁵³ Tamtéž, s. 598

⁵⁴ HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 62. ISBN 80-245-0176-7.

d) **Podpora prodeje** – do této skupiny patří široký sortiment motivačních nástrojů jako odběr zboží se slevou, možnost vyzkoušet si výrobek zdarma, výstavy a předváděcí akce, či prodejní soutěže. Jde tedy o soubor marketingových aktivit (motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru), které přímo podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků⁵⁵. Podle Kotlera⁵⁶ lze podporu prodeje rozdělit především na tyto 2 základní druhy:

- *Trade promotion* – neboli obchodní podpora, kdy se maloobchodům poskytují speciální zvýhodnění, slevy, vzorky a dárky s cílem získat jejich spolupráci a podpořit je při prodeji produktů.
- *Customer promotion* – neboli zákaznická podpora, která je zaměřena na konečného spotřebitele, resp. uživatele, s cílem krátkodobého zvýšení objemu prodeje nebo rozšíření podílu na trhu. Např. prodejní soutěže, věrnostní karty, multi-balení a cenová zvýhodnění, vyzkoušení produktu zdarma, zábavní akce apod.

e) **Přímý marketing** – představuje způsob velice intenzivního působení na zákazníka. Tímto způsobem je osloveno velké množství potenciálních zákazníků, firma si pak vytváří určitou databázi klientů a ty pak oslovuje opakovaně. Hlavními nástroji přímého marketingu jsou:

- *katalogový marketing* – zasílání katalogů vybrané skupině zákazníků,
- *zásilkový prodej* – prodej na základě objednávek z katalogů
- *telemarketing*
- *elektronický prodej* – prodej přes internet
- *adresné poštovní zásilky* – přímé nabídky zboží vybraným zákazníkům
- *neadresné poštovní zásilky* – letáky s nabídkami cenových slev či jinak výhodných nabídek⁵⁷

⁵⁵ HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 58. ISBN 80-245-0176-7..

⁵⁶ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, s. 590. ISBN 8024700166.

⁵⁷ HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 70. ISBN 80-245-0176-7.

4.2.4 Distribuce

Vhodná volba prodejního místa, způsobu distribuce zboží k zákazníkovi představuje poměrně náročnou činnost. Cílem je, aby konkrétní prodejní cesta zajišťovala plynulý tok zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Velká část výrobců nedodává své produkty konečnému spotřebiteli přímo a řadu aktivit spojených s fyzickou distribucí jako jsou především, přeprava, skladování a prodej. V některých případech na externí zprostředkovatele přechází také mnoho marketingových činností, vyjma samotného prodeje, to nejčastěji bývá podpora prodeje, stanovení konečné ceny pro zákazníka, vyřizování reklamací a servis. Výběr a řízení těchto mezičlánků se nazývá řízením marketingových distribučních cest, přičemž samotný výběr a řízení distribučních cest představuje jedno z nejdůležitějších rozhodnutí uvnitř podniku. Jde totiž o krok dlouhodobého charakteru, spojený s vynaložením množství kapitálu a uzavíráním dohod o vzájemné spolupráci, které lze jen obtížně měnit. Náklady související s existencí distribuční cesty, tedy marže jednotlivých mezičlánků, mohou někdy dosahovat až 50 % konečné ceny, kterou spotřebitel zaplatí. Je to především efektivita marketingové cesty, která může významným způsobem ovlivnit rentabilitu investovaného kapitálu a konkurenceschopnost firmy. Dále jsou to pak schopnosti a způsob motivace jednotlivých distributorů, které mohou ovlivnit úspěšnost výrobce při uspokojování potřeb zákazníků a získávání konkurenční výhody.⁵⁸

4.3 SWOT analýza

Je jedním z nejčastěji používaných diagnostických nástrojů. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy, neboli vnitřního prostředí a současné situace vnějšího prostředí podniku, tedy jeho okolí.⁵⁹

Vnitřní prostředí je tvořeno faktory, které může firma bezprostředně ovlivňovat. Rozbor vnitřního prostředí zahrnuje identifikování silných (strengths) a slabých (weaknesses)

⁵⁸ GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. s.104. ISBN 80-7080-505-6.

⁵⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8.

stránek podniku⁶⁰. Díky rozpoznání těchto okolností si společnost lépe určí své specifické přednosti a učiní a naplánuje opatření k odstranění nedostatků, které její činnost omezují.

V případě analýzy vnějšího prostředí dochází k identifikaci příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) podniku⁶¹. Jde tedy o rozbor faktorů, jenž působí na firmu z vnějšku, jako jsou např.: hlavní trendy v demografickém, ekonomickém, technologickém, politickém, legislativním, sociálním či kulturním prostředí. Jejich dopad nemůže společnost ovlivňovat jako v předchozím případě.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 4: SWOT analýza obecně

Zdroj: SWOT. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011-12-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁶¹ Tamtéž.

5 Představení společnosti a její produkce

Úkolem této kapitoly je popsat společnost Large Life Nutrition Ltd., předně pak její produkty prodávané pod obchodním názvem Amix™. Čím se firma zabývá, kde sídlí. Představit jejího zakladatele, tedy člověka jenž se rozhodl vybudovat novou společnost, na základě jakých pohnutek a zkušeností takto učinil a jaké jsou jeho cíle a vize. V další části této kapitoly jsou podrobně popsány jednotlivé kategorie nabízených produktů tak, aby bylo možné snáze pochopit, jaký přináší spotřebiteli užitek, a pochopit smysl jejich užívání. Kapitola rovněž popisuje největší konkurenty, jejich přednosti a slabiny.

5.1 *Large Life Nutrition Limited*

Společnost Large Life Nutrition Limited, která se zabývá výrobou a prodejem doplňků stravy pro sportovce, byla založena koncem roku 2007 panem Josefem Bukvicem. Jedná se o osobu na poli sportovní výživy dobře známou, neboť tento člověk stál v polovině 90. let minulého století u zrodu společnosti Aminostar, která si za dobu své existence vytvořila na trhu poměrně pevnou pozici. Zde pan Bukvic působil jako jednatel až do roku 2007, aby později svůj podíl a potažmo celou firmu prodal nadnárodnímu lékárenskému holdingu.

Netrvalo však příliš dlouho a společně s angličanem Gilburtem Lee Christopherem vstupuje do nového projektu a dochází tak ke vzniku společnosti Large Life Nutrition Limited (činnost zahajuje téměř rok po založení, koncem roku 2008, po uplynutí konkurenční doložky), která vyrábí a distribuuje své výrobky pod obchodní značkou Amix™. Nově vzniklý právní subjekt má sídlo v anglickém Manchesteru pro což lze nalézt dvojí odůvodnění. Jednak je to možnost výhodnější daňové politiky na území Spojeného království Velké Británie a Severního Irska. Tím druhým důvodem je pak skutečnost, že stále v některých zemích, jako jsou např. Česká republika, Slovensko, Maďarsko či Polsko, je pro trh se sportovní výživou typické, že velká část kupujících dává přednost produktům „ze západu“. Tato laická nedůvěra je sice naprosto zbytečná a nepodložená, nicméně společnost jejímž cílem je dosáhnout výhradního postavení na českém trhu, ji musí brát v potaz. V České republice se proto nachází pouze odštěpný závod, jenž realizuje samotnou výrobu a distribuci.

Poslání společnosti Large Life Nutrition Limited spočívá ve snaze nabízet spotřebitelům kvalitní doplňky stravy, ale také ve snaze být kvalitním obchodním partnerem firemním zákazníkům (fitcentra, velkoobchody, e-shopy,...) a pomáhat jim rozvíjet vlastní podnikání. K naplňování tohoto cíle je nezbytné, aby pod obchodním názvem Amix™ byly nabízeny produkty a služby takové kvality, která plně uspokojí požadavky spotřebitelů. Zároveň musí nabízené produkty podporovat stávající životní styl kupujících, čímž nepochybně dojde k prohloubení důvěry spotřebitelů vůči uvedené značce sportovní výživy. Za účelem podpory obchodních partnerů, ať už na lokální nebo globální úrovni, je nezbytné vytvářet s nimi spolehlivé, udržitelné a oboustranně prospěšné vztahy.



Obrázek 5: Logo obchodní značky Amix™

5.2 Portfolio produktů

Oproti původní koncepci sortimentu potravinových doplňků pro sportovce na tuzemském trhu se v Large Life Nutrition Ltd. vydávají zcela jiným směrem. Už se nezaměřují pouze na silové sportovní disciplíny, kulturistiku a fitness. Naopak, začínají následovat přední světové výrobce a mnohonásobně rozšiřují svůj sortiment. Svým zákazníkům a spotřebitelům nabízí široké portfolio produktů ve všech hlavních kategoriích suplementů sportovní výživy a v různých baleních vhodných pro různé příležitosti.

Proteinové přípravky – bílkoviny, neboli proteiny (jedná se o odvozeninu z řeckého proteos, tedy zajímavější první místo) jsou základními stavebními kameny lidského těla a zodpovídají za správnou funkci organismu. Jedná se o řetězce různě propojených aminokyselin, kterých je 22 druhů z nichž 9 (leucin, isoleucin, valin, lysin, methionin, fenylalanin, tryptofan a threonin) je esenciálních, tzn., že tyto aminokyseliny si lidské tělo nedokáže samo vytvářet a je proto nezbytné je do organismu dostávat stravou a následující

látkovou přeměnou⁶². Bílkoviny jsou mimo jiné hlavním zdrojem dusíku a tvoří přibližně 12 – 18 % tělesné hmotnosti člověka. Z výživového hlediska lze proteiny členit na:

- Plnohodnotné (komplexní): takové, které obsahují veškeré esenciální aminokyseliny. Jedná se o bílkoviny živočišného původu (maso, vejce, mléčné výrobky).
- Neplnohodnotné (nekomplexní): tyto najdeme především v obilovinách, zelenině, sóje, v semenech a ořechách. Jde tedy o bílkoviny rostlinného původu, které, vzhledem ke skutečnosti, že neobsahují některé z esenciálních aminokyselin, mají nižší biologickou hodnotu.⁶³

Veškeré proteinové přípravky, které značka AMIX™ nabízí, jsou živočišného původu, tedy s vysokou biologickou hodnotou. Svým složením se proto maximálně podobají bílkovinám obsaženým v lidském těle a doplňují nezbytné aminokyseliny. V podstatě se liší pouze stravitelností. Nejlépe stravitelnou je bílkovina syrovátková, obtížněji stravitelnou hovězí a nejděle pak lidské tělo tráví bílkovinu kaseinovou. Ovšem každý z uvedených druhů má svůj specifický význam, a tak si spotřebitel může vybrat ze širokého spektra produktů, které se prodávají ve formě práškového koncentráту.

Samotnou stravitelnost ještě může ovlivnit způsob zpracování jednotlivých složek. Na trhu se v posledních letech začínají objevovat koncentráty s označením „CFM“ – jde o syrovátkový protein vyrobený speciální nechemickou technologií CFM, neboli Cross-Flow-Microfiltration⁶⁴. Tj. speciální mikrofiltrace zkříženým tokem přes keramické filtry, jejíž zásluhou výsledný produkt obsahuje daleko méně nežádoucích příměsí v podobě mléčného tuku a laktózy a stává se tak velmi snadno stravitelným. Významným reprezentantem této kategorie produktů je právě IsoPure CFM® Isolate pwd., jehož konzumací bezprostředně po tréninku se rychle zabráni pozátěžovému katabolismu, neboť

⁶² BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou*. Praha: Společnost pro výživu, 2005, s. 6-7. ISBN 80-239-6202-7.

⁶³ BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou*. Praha: Společnost pro výživu, 2005, s. 6-7. ISBN 80-239-6202-7.

⁶⁴ CFM: nejmodernější výrobní technologie proteinů. *NUTREND* [online]. c2006-2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: http://www.nutrend.cz/bodybuilding/odborne-clanky/proteiny-odborne-clanky/art_245460/cfm-nejmodernejsi-vyrobní-technologie-proteinu.aspx

díky jeho užití stoupne hladina aminokyselin v krvi a jejich následnou syntézou ve svalové buňce dochází k nastolení pozitivní dusíkové bilance a tím k nárůstu svalové hmoty⁶⁵.

Sacharidové přípravky – významnou podskupinou této kategorie jsou tzv. gainery, jejichž název je odvozen z anglického „to gain“, čili získat. Ale co vlastně získat? Především energii a svalovou hmotu. Gainer tedy zvyšuje zásoby svalového glykogenu a tím zabezpečuje dostatečný energetický příjem pro zvýšení objemu svalové tkáně při současném omezení tvorby tkáně tukové⁶⁶. Obnovuje tvorbu poškozených membrán svalových buněk, napomáhá budovat sílu a celkově zlepšuje regeneraci organismu po náročném tréninku. Současně díky obsahu aminokyselin chrání svalové buňky před devastací v důsledku fyzické zátěže.

Obsahují základní živiny, bílkoviny, sacharidy i tuky, doplněné o vitamíny a minerální látky. Sacharidová složka je tvořena z monosacharidů (jednoduchých cukrů) a z polysacharidů. Díky tomuto vyváženému poměru dochází k pozvolnému uvolňování glukózových jednotek, což příznivě ovlivňuje hladinu anabolického hormonu inzulínu v těle⁶⁷. Bílkovinná složka se stává ze směsi těch nejkvalitnějších zdrojů snadno stravitelných proteinů, tedy syrovátkových, s vysokým obsahem esenciálních aminokyselin. Tukové složky jsou v minimálním množství ve formě jen těch nepostradatelných mastných kyselin, které příznivě působí na regeneraci poškozených membrán svalových buněk a současně nezpůsobují nežádoucí přírůstky tukové tkáně.

Gainery jsou obecně více vhodné pro anaerobní fyzickou činnost, kdy nedochází k využití vdechovaného kyslíku, a tělo pracuje na tzv. kyslíkový dluh. To je typické pro krátkodobé cvičení vysoké intenzity jako např. právě zdvihání činek, sprint na krátkou vzdálenost aj. Naopak pro aerobní aktivitu, která vyžaduje vysoký přísun kyslíku, lépe řečeno pro sportovní výkon vytrvalostního charakteru jako např. běh na dlouhé vzdálenosti, cyklistika, je vhodnější využívat přípravky s delším sacharidovým řetězcem s příměsí kreatinu, kdy dochází k postupnému doplňování glykogenových zásob.

⁶⁵ IsoPure CFM® Isolate pwd. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/12/isopure-cfm>

⁶⁶ MACH, Ivan. *Doplňky stravy na našem trhu*. Praha: Svoboda Servis, 2006, 118 s. ISBN 80-863-2046-4.

⁶⁷ BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou*. Praha: Společnost pro výživu, 2005, s. 10-12. ISBN 80-239-6202-7.

Redukce hmotnosti – přípravky k redukci hmotnosti jsou obecně známé také jako tzv. spalovače tuku. Zde je nezbytné podotknout, že se nejedná o žádný lék proti obezitě. Nejde dokonce ani o nějaký zázračný přípravek, který by uživateli zaručil shození přebytečných kilogramů bez jakékoliv námahy, podobný těm jež se na nás (za přispění prodejních celebrit) valí z mnohých reklamních spotů. Ono totiž bez cvičení není hubnutí a to hned z několika důvodů. Jedním ze základních je fakt, že cvičením (nejen v posilovně) se zvyšuje čistý svalový podíl na celkové hmotnosti člověka a to přispívá ke zvýšení rychlosti metabolismu. Druhým důvodem tohoto tvrzení je, že k lipolýze, tedy odbourávání tuků dochází právě ve svalech, které jejich spalováním získávají energii pro svou práci⁶⁸.

V podstatě jde o suplementy působící stimulačně právě na hubnutí, ale nejedná se o typické stimulanty jako jsou např.: kofein, efedrin, nikotin, aj., jejichž užívání s sebou přináší riziko vedlejších nepříznivých účinků (nespavost, třas rukou, vytvoření závislosti). Ovšem i přesto mají některé stimulanty na trhu sportovní výživy své místo, ovšem ve zmíněných produktech jsou obsaženy jen ve velmi malém množství, především kofein. Nikotin se nepoužívá a efedrin patří mezi zakázané látky.

Nejčastěji používanými látkami jsou L-karnitin, L-acetylkarnitin v kombinaci s cholinem, lecitem a extraktem ze zeleného čaje a rybím tukem. Nejvýznamnější je L-karnitin⁶⁹, jenž posiluje srdce a jeho hlavním úkolem je zajistit transport mastných kyselin ze zásobáren v podkoží a v okolí orgánů do krevního oběhu. Odtud se dostávají do svalů, kde jsou štěpeny a využívány jako zdroj energie pro práci. Lecitin a cholin pak v těle fungují jako tzv. heparoprotektivum, tzn., že zabraňují hromadění tuku v játrech a působí také celkově příznivě na paměť a mozkové funkce. Rybí tuk a čajový extrakt působí pozitivně proti vzniku některých kardiovaskulárních nemocí, posilují myšlení. V neposlední řadě rovněž snižují depresi, která bývá častým doprovodným jevem spojeným s úpravou jídelníčku a změnou životního stylu u jedinců snažících se zhubnout.

Anabolizéry a volumizéry – tyto dvě skupiny produktů spolu relativně úzce souvisí a cvičenec je schopen dosáhnout maximálního efektu vhodnou kombinací látek z těchto

⁶⁸ MACH, Ivan. a kol. Poradce pro výživu: Skripta rekvalifikačního kurzu akreditovaného MŠMT ČR. Praha: NUTRIS 2005, s. 73. ISBN 80-7033-842-3

⁶⁹ CarniLean™ 480 ml lqd. AMIX: *advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/46/carnilean>

kategorií. Nejprve je důležité vysvětlit pojem anabolizér. Tento název může být poněkud zavádějící, neboť svým pojmenováním dosti připomíná anabolika. Nutno uvést na pravou míru, že se nejedná o žádnou zakázanou látku nebo doping. Název je odvozen od názvu jednoho z procesů, který v lidském těle nastává v důsledku fyzické námahy. Jedním z těchto procesů je katabolismus, tj. v podstatě rozklad složitějších jednotek na jednodušší a jejich přeměna v energii. Jde tedy o rozklad tuků, cukrů a v horším případě i bílkovin. Jeho protipólem je právě tzv. anabolismus – proto anabolizéry⁷⁰, který je souborem biochemických reakcí, při nichž z látek jednodušších vznikají složitější celky, především svalové bílkoviny.

Katabolismus s anabolismem⁷¹ fungují v lidském těle současně a spolu tvoří tzv. metabolismus. Jeho úkolem je udržovat oba zmíněné procesy v rovnováze, aby nedocházelo ani k úbytku, ani k přírůstku svaloviny. Právě proto jsou především v kulturistice, jejímž cílem je totiž budování kvalitní svalové hmoty, anabolizéry hojně využívány. Cílem anabolizérů je tedy potlačit katabolické procesy a podpořit nárůst svaloviny. K tomuto účelu dobře slouží např. výtažky z rostliny zvané Tribulus Terrestris, které zvyšují hladinu mužského pohlavního hormonu – testosteronu, dále také tzv. HMB (Beta-Hydroxy Beta-Methylbutylát vápenatý) nebo ZMA, což je unikátní kombinace Zinku, Hořčíku a vitamínu B6.

Volumizéry zrychlují a zefektivňují celkovou regeneraci organismu po výkonu, napomáhají k nárůstu celkové maximální síly jedince a primárně zvyšují svalový objem⁷². Jejich celkový účinek je daleko výraznější, jsou-li využívány právě v kombinaci s některým z anabolizérů, popř. alespoň s kreatinem (viz níže). Většinou se používají před i po tréninku. Jde o prostředky obsahující oxid dusný, jehož hlavním přínosem je zvýšení průtoku krve ve svalech, čímž dochází k lepšímu zásobení svalů živinami a následnému zlepšení výkonnosti, výbušnosti. Zvýší se taktéž energetická hladina a vzroste odolnost jedince proti únavě při namáhavém tréninku.

⁷⁰ Maximum GH Stimulant cps. In: *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/9/maximum-gh-stimulant>

⁷¹ Anabolismus a katabolismus - Dělení stravy. *Fit-centrum.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.fit-centrum.cz/odborne-clanky/3445-anabolismus-a-katabolismus-deleni-stravy.html>

⁷² CellEx™ cps. In: *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/23/cellex>

Aminokyseliny – jsou-li bílkoviny základními stavebními kameny svalů, pak aminokyseliny jsou základními stavebními kameny bílkovin. Jak je uvedeno již výše, bílkovina je tvořena aminokyselinovými řetězci⁷³. A právě ve sportu má smysl tělu podávat i tyto nejjednodušší „stavební články“ proteinů, neboť díky jejich jednoduchému složení dokážeme svaly daleko lépe a účinněji chránit před únavovým poškozením. Po každém tréninku, a vlastně i v jeho průběhu, probíhá v lidském těle tzv. katabolický proces, tj. v podstatě trávení sebe sama. Organismus je natolik vyčerpán, že začíná kromě tuků a cukrů spalovat také bílkoviny, aby získal potřebnou energii. A právě v tento moment je důležité doplnit aminokyseliny, jejichž úkolem je právě ochránit svalstvo před devastací a zároveň prohloubit a zkvalitnit regenerační proces. Mohlo by se zdát, že v případě při užívání aminokyselin není pak nutné, aby sportovec užíval proteinové, či sacharidové přípravky. To ale není pravda, neboť doplněním aminokyselin se do těla dostane jen to nejmenší nutné množství živin potřebné pro zahájení regenerace.

Nejvýznamnějším a v praxi nepoužívanějším přípravkem jsou tzv. větvené aminokyseliny, neboli BCAA⁷⁴ (z anglického branched-chain amino acid). Větvené proto, že jsou z důvodu snadné stravitelnosti rozloženy na ty nejjednodušší částičky, aby se v těle co nejrychleji dostaly do svalových buněk, čímž dojde k okamžitému potlačení katabolismu a urychlení regenerace. BCAA obsahují 3 základní esenciální aminokyseliny (Leucin, Valin, Isoleucin), jsou vhodné pro všechny druhy sportů a je dobré je aplikovat jak před zahájením výkonu, tak bezprostředně po něm. Další hojně využívanou látkou je L-glutamin, tentokrát se nejedná o esenciální aminokyselinu, ovšem její přínos spočívá v tom, že reguluje rovnováhu bílkovin v těle. Tím pádem příznivě působí na zvýšení síly, lepší hydrataci svalových buněk, hlubší regeneraci a zvýšení imunity.

V praxi jsou také velmi oblíbené aminokyseliny hovězí a vaječné. Jedny jsou získávány hydrolyzou hovězí bílkoviny, druhé stejnou procedurou zpracování bílkoviny vaječné. Oboje jsou tedy živočišného původu, což zaručuje vysokou biologickou hodnotu zpracovaných látek. Navíc oproti masu či vejčím samotným, naprosto bez obsahu cholesterolu a s vysokým procentem využitelnosti v lidském těle. Jejich přínos je obdobný

⁷³ BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou*. Praha: Společnost pro výživu, 2005, s. 6-7. ISBN 80-239-6202-7.

⁷⁴ BCAA Elite Rate cps. In: *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/32/bcaa-elite-rate>

jako u výše uvedených přípravků, navíc obsahují všechny esenciální aminokyseliny (nejen 3 základní!), zvyšují prokrvení svalstva a napomáhají maximálně zvýšit jeho objem. Jsou vhodné především pro sporty jako je kulturistika a fitness.

Kreatin – tj. sloučenina zásobující svalovou tkáň energií k okamžitému využití. Své uplatnění nachází právě tehdy, kdy je ve velmi krátké době potřeba využít relativně velké množství energie. V klidové fázi jej tělo přeměňuje na tzv. kreatinfosfát, čímž vytváří energetickou zásobu pro další nárazové využití. Z tohoto důvodu je využitelný nejen ve vytrvalostních disciplínách, ale i v kulturistice a fitness, neboť podporuje nárůst explosivní síly, zvětšení objemu svalových buněk a tím i samotný růst svalové hmoty. Napomáhá rychlejší regeneraci. V praxi se můžeme setkat s několika druhy kreatinu, jedním je tzv. esterifikovaný⁷⁵ (Creatine Ethyl Ester), jenž příznivě působí právě na zvýšení vytrvalosti. Navíc nezadržuje v těle přebytečnou vodu, což vyhovuje právě vytrvalcům, kteří tak nepřiberou příliš mnoho na váze. Mezi vyznavači silových sportů je velice rozšířený kreatin monohydrát⁷⁶ (Creatine Monohydrate), nebo také produkt označovaný jako Kre-Alkalyn®. Tj. vlastně kreatin monohydrát s PH speciálně upraveným tak, aby si zachoval vysokou stabilitu při průchodu trávicím traktem, což zajišťuje celkově lepší využitelnost pro svalovou práci. Společnost Large Life Nutrition Ltd. uvádí kreatin na trh jak ve formě želatinových kapslí, tak jako sypký koncentrát.

Energizéry – do této kategorie se řadí především produkty obsahující látky jako např.: kofein, taurin, čajové extrakty, guarana, dextróza, maltodextrin, kyselinu citrónovou, hořčík, křemík, aj., které napomáhají lepšímu využití kyslíku, podporují fyzickou a psychickou výkonnost, podporují zvýšení síly a celkového výkonu. Zlepšují prokrvení, podporují bdělost a odstraňují únavu. Dále zabraňují dehydrataci organismu, iontové nerovnováze, napomáhají předcházet křečím, regulují hladinu cukru v těle, posilují imunitu, podporují srdeční činnost a mají protizánětlivé a antioxidační účinky. Brání tvorbě kyseliny mléčné

⁷⁵ Creatine Ethyl Ester cps. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/43/creatine-ethyl-ester>

⁷⁶ Creatine Monohydrate cps. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/43/creatine-monohydrate-cps>

ve svalech, vyvolávají vnitřní termogenezi (= podpora zahřátí organismu před výkonem), urychlují metabolismus tuků, v neposlední řadě snižují hladinu cholesterolu⁷⁷.

Jinými slovy úkolem energetických přípravků všech kategorií je vhodně nastartovat a stimulovat organismus ke zvýšení fyzického výkonu, síly, oddálit jeho vyčerpání a zkrátit celkovou dobu regenerace po námaze.

Vitamíny a minerály – vitamíny jsou mikroživiny jež si lidské tělo, až na malé výjimky neumí vyrobit samo, a proto je musí získávat z vnějších zdrojů. Každý z vitamínů má v organismu vlastní funkci a nelze jej nahradit žádnou jinou látkou. Účastní se na řadě biochemických reakcí, které transformují živiny (bílkoviny, sacharidy, tuky) na energii⁷⁸. Jsou také velice důležité při výstavbě nových tkání, posilují imunitní systém a působí preventivně na kardiovaskulární a nádorová onemocnění. Díky svému příznivému vlivu na vstřebávání vápníku, působí preventivně proti řídnutí kostí. Některé plní funkci tzv. antioxidantů, tedy působí proti volným radikálům. Tj. nestálé a vysoce reaktivní látky vznikající z kouřových zplodin, slunečního či radioaktivního záření nebo uvnitř těla při metabolických procesech, a mohou být pro lidský organismus velmi škodlivé.

V malých koncentracích se vitamíny vyskytují téměř ve všech potravinách, a tak by pro jejich dostatečný příjem mohla stačit pestrá strava. Jenže jedním z velkých problémů 21. století je právě nedostatek pestré stravy⁷⁹. Tato skutečnost vedle stresu, znečištěného ovzduší, dlouhodobého užívání léků, kouření, pití alkoholu, může způsobit nedostatek některých vitamínů a tak může dojít ke zhoršení celkového zdravotního stavu člověka. Právě tito lidé, ale i výkonní sportovci a těžce pracující jedinci potřebují zvýšený příjem vitamínů. Ten zaručují právě doplňky stravy s jejich obsahem.

Minerální látky a stopové prvky jsou anorganické prvky. V lidském těle se vyskytují ve velmi malém množství (nejvíce je vápníku) a přesto mají nesmírný význam pro jeho vývoj a fungování. Jsou důležitou součástí zubů, kostí, vlasů, nehtů, krve i kůže⁸⁰. Zajišťují stálý

⁷⁷ ATP Energy – PEAK® ATP cps. AMIX: *advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/87/atp-energy-peak-atp>

⁷⁸ BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou*. Praha: Společnost pro výživu, 2005, s. 13-15. ISBN 80-239-6202-7.

⁷⁹ BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou*. Praha: Společnost pro výživu, 2005, s. 13-15. ISBN 80-239-6202-7.

⁸⁰ Tamtéž, s. 16-17.

osmotický tlak v tělesných tekutinách, regulují, aktivují a kontrolují metabolické pochody a jsou důležité i pro vedení nervových vzruchů. Jsou důležitými aktivátory také enzymových procesů. Opět v důsledku špatné výživy může docházet k jejich nedostatku, ovšem stejně jako u vitamínů i zde existuje možnost jejich dodání ve formě doplňků výživy. Převážně u řady stopových prvků (např. železo, zinek, jód, selen, měď, mangan, ...) jsou také uváděny doporučené denní dávky, aby tak zbytečně nedocházelo k tvorbě nevyužitelných sloučenin.

Kloubní výživa – jedná se pouze o doplňky stravy, nikoliv o registrovaná léčiva. Tyto přípravky tedy nevedou k vyléčení opotřebovaného či nemocného kloubu, pouze zastavují degenerativní působení na kloub. V podstatě udržují stav stávající a brání jeho zhoršování. Důležitou složkou těchto doplňků jsou: **Glukosamin sulfát**⁸¹, což je látka tělu vlastní podporující stavbu chrupavek, kostí, vazivových tkání a šlach; **Chondroitin sulfát**⁸², který podporuje pružnost a pevnost všech pojivových tkání a při užívání delším než 2 měsíce prokazatelně působí proti bolesti a zánětům kloubů; **MSM**⁸³, ten je zdrojem síry a působí také protizánětlivě, snižuje bolestivost a reguluje otoky kloubů. Vzhledem k tomu, že chrupavky jsou velmi málo cévně a nervově zásobené, je důležité jim dodávat právě potřebné látky prostřednictvím speciální výživy, zvláště jsou-li klouby fyzicky namáhány.

Tyčinky – sem patří především proteinové a energetické tyčinky. Mezi uživateli bývají velice oblíbeny, neboť se jedná o relativně chutnou a kvalitní náhradu stravy, resp. svačinu, kterou díky své formě může mít jedinec kdykoliv po ruce. Kromě obsahu množství proteinů, sacharidů a tuků je velmi důležité sledovat, zda tyčinka obsahuje ztužený tuk. Za kvalitní lze považovat pouze ty, jenž neobsahují žádné ztužené tuky.

⁸¹ Glukosamin. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2011-11-24 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Glukosamin>

⁸² Chondroitin sulfát. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2011-10-27 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Chondroitin_sulf%C3%A1t

⁸³ Methylsulfonylmethan. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2011-01-07 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Methylsulfonylmethan>

5.3 Charakteristika zákazníka

Potencionálním zákazníkem je bez rozdílu věku či pohlaví každý, kdo se aktivně věnuje nějakému sportu a celkově se zajímá o zdravý životní styl a vyváženou stravu. Výrobci doplňkové výživy pro sportovce mají dostatečně široké produktové portfolio, aby byli schopni uspokojit potřeby jak profesionálních, tak rekreačních sportovců, a to od všestranných vytrvalostně zaměřených disciplin až po silové sporty.

Profesionální sportovci – všichni kteří se aktivním sportem živí, ať už jde o kolektivní disciplínu či kategorie jednotlivců aerobního nebo anaerobního charakteru. Doplňky sportovní stavy jsou dnes využívány prakticky všemi sportovci, ať už je to v hokeji, kanoistice, atletice, silovém trojboji, kulturistice a fitness, nebo v rámci bojových sportovních disciplin.

Rekreační sportovci – tím je myšleno každý, kdo se díky sportovní aktivitě snaží dosáhnout stavu, kdy se cítí dobře⁸⁴. Cílem těchto jedinců je udržet si zdraví co nejdéle a v dobré kondici se dožít vysokého věku. Ačkoliv nelze prokázat, že pravidelně cvičící lidé se dožívají výrazně vyššího věku než necvičící, ale určitě svým počínáním zvyšují celkovou kvalitu svého života. Ta u nich pak přetrvává do vysokého věku, neboť je prokázáno, že fyzickou aktivitou lze snáze předcházet různým civilizačním onemocněním, jako jsou bolesti zad, chronická únava či nadváha.

⁸⁴ FOŘT, Petr. *Sport a správná výživa*. Praha: Ikar, 2002, s. 48. ISBN 80-249-0124-2.

6 Vybrané marketingové strategie v praxi

Za hlavní cíle společnosti Large Life Nutrition Limited lze považovat její snažení o zlepšování její konkurenční pozice na českém trhu sportovní výživy, zvyšování ročního obrátu a zisku. Přitom společnost neustále klade důraz na to, aby byla zachována stávající kvalita její produkce.

6.1 Růstové strategie (Ansoffova matice)

Veškeré růstové strategie přispívají ke splnění jednoho z podnikových cílů, a to zvyšování obrátu a zisku. Firma se snaží nalézt možnosti k rozšíření svého podílu na trhu a k tomu využívá takových nástrojů, které si žádají investování finančních prostředků (např.: reklama, podpora prodeje, výzkum a vývoj).

6.1.1 Tržní penetrace (pronikání na trhu)

Tuto strategii využívá společnost především při zavádění nových výrobků na trh. Od okamžiku uvedení značky Amix™ na trh, tvoří financování reklamy, podpory prodeje a vytvoření distribuční sítě významnou nákladovou položkou společnosti. V prvním roce existence pohybovala se částka vynaložená na tyto činnosti v řádech jen několika tisíc, ale to bylo jen díky tomu, že společnost zahájila svou činnost až na konci roku 2008. Naopak v roce 2009, od doby kdy byla zahájena výroba, vzrostly náklady řádově na statisíce korun. Nejvýznamnějšími položkami byly především náklady na reklamu v časopisech, tisk letáků, výroba vzorků zdarma a zřízení distribuční sítě. Od roku 2010 přešla velká část úkonů a tedy i nákladů spojených s distribucí a oslovováním zákazníků a obchodníků na distribuční společnost AMIXnutrition s. r. o.

Hlavním úkolem aplikace této strategie bylo oslovit a získat dostatečný počet zákazníků. V současné době společnost tuto strategii využívá při zavádění nejnovějších produktů, což už si nežadá tolik prostředků, jako když uváděla na trh kompletně celé své výrobní portfolio. Takto ušetřené peníze společnost investuje do inovací a vývoje nových výrobků.

6.1.2 Strategie rozvoje trhu

Firma Large Life Nutrition Ltd. se neustále snaží zpřístupňovat své výrobky dosud neobsloveným zákaznickým segmentům. To jak z hlediska geografického, kdy se snaží

obsloužit zákazníky ve všech regionech, tak i z hlediska zájmových skupin. Aby byly výrobky značky Amix™ dostupné po celé České republice, spolupracuje výrobce s výhradním distributorem, který zajistí, aby byla veškerá poptávka dokonale pokryta.

Jde-li o zájmové skupiny, společnost Large Life Nutrition Ltd. se snaží prosadit i v oblasti vytrvalostních sportů, čímž může získat mnoho nových zákazníků. Tento segment totiž ostatní výrobci opomíjejí a soustředí se pouze na silové sportovní disciplíny. Jedinou výjimkou v této oblasti je společnost NUTREND D. S. a. s., která se zaměřuje naopak výhradně jen na výrobky pro tzv. aerobní zónu.

6.1.3 Strategie rozvoje výrobku

Značka Amix™ si již získala mnoho věrných zákazníků, a proto se může pouštět nejen do vývoje nových produktů, ale i do vývoje celých výrobních řad. To v oblasti sportovní výživy znamená především vytváření nových příchutí, velikosti balení, ale i nových forem v jakých jsou doplňky k dostání.

Samotný výzkum a vývoj nových produktů je v současné době jednou z nejvýznamnějších položek v rozpočtu společnosti. Za poslední tři roky vynaložila společnost na vývoj nových výrobků přibližně 4,7 milionů Kč. Ročně uvede společnost na trh hned několik nových produktů nebo jejich variant. V roce 2011 to např. byly:

- proteinový přípravek ve třech variantách příchutí – **Monster Beef Protein pwd.**,
- proteinový gel ve třech variantách příchutí – **HydRush® 12x45g BOX Liquid**,
- tekuté aminokyseliny ve čtyřech variantách příchutí – **BCAA Explosion lqd.**,
- přípravek k redukci tuků v pěti variantách příchutí – **Shake 4 Slim&Fit pwd.**,
- inotový nápojový koncentrát ve dvou variantách příchutí – **Iso-Lyn™ Isotonic pwd.**

Tabulka 2: Přehled nákladů vynaložených na nákup služeb (v celých Kč)

Rok	Výzkumné práce v oboru	Náklady na komunikaci	Další nakoupené služby	Nakoupené služby celkem
2008	0,-	17.842,-	11.554,-	29.396,-
2009	1.051.654,-	674.562,-	1.002.918,-	2.729.134,-
2010	1.577.096,-	262.257,-	2.003.386,-	3.842.739,-
2011	2.073.680,-	188.682,-	2.921.839,-	5.184.201,-
<i>Celkem</i>	<i>4.702.430,-</i>	<i>1.143.343,-</i>	<i>5.939.697,-</i>	<i>11.785.470,-</i>

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s Bc. Bukvicem.

V uplynulých letech bylo společností Large Life Nutrition Ltd. vynaloženo na vlastní výzkumné práce více než 4,7 milionu Kč, jak potvrzuje Tabulka 2. Díky tomu je společnost schopná každoročně uvádět na trh několik nových výrobků a rozvíjet stávající výrobní řady.

Uvádění těchto výrobků na trh s sebou přináší určité náklady potřebné na komunikaci. Ty byly celkově nejvyšší v roce 2009, kdy společnost uváděla na trh kompletní výrobní portfolio. Od té doby mají tyto nákladové položky klesající tendenci, jelikož velká část činností spojených s komunikací přešla přímo na distribuční společnost AMIXnutrition s. r. o. Nyní se výše nákladů na propagaci výrobků značky Amix™ odvíjí především od množství novinek uváděných na trh. Výrobce by se ale vedle reklamy upozorňující na nejnovější produkty měl také zaměřit na některé jiné nástroje komunikace, předně pak na vytváření povědomí o značce, podporu prodeje v podobě reklamních předmětů, aj. (viz 9.2)

S rostoucím objemem výroby rostou také náklady spojené s přepravou surovin, pronájmem skladovacích prostor, opravami a seřizováním výrobních strojů, apod.

6.1.4 Strategie diverzifikace

Diversifikační marketingovou strategii společnost Large Life Nutrition nevyužívá.

6.2 Strategie podle tržního podílu (Kotlerova koncepce)

Pro lepší porozumění následující stati je vhodné poznamenat, že český trh sportovní výživy je přibližně z 35 % nákupy výrobků určených pro silové sportovní disciplíny a zbývajících

65 % produkty takzvané aerobní zóny (v praxi se rovněž užívá pojem: „kardiozóna“), tedy výrobky určené pro cyklisty, plavce, atlety a ostatní vytrvalostní sportovce.

Již z porovnání ročních obrátů je naprosto zřejmé, že pozici tržního vůdce zaujímá společnost NUTREND D. S., a. s. Ta svých bezmála dvoustemmiliónových ročních tržeb dosahuje především díky spolupráci s Českým olympijským výborem, Slovenským olympijským výborem a Českým paralympijským výborem. Dále hlavně také díky své specializaci na výrobky výše zmíněné aerobní zóny, která zaujímá ve světě sportovní výživy větší část poptávky, než výrobky určené pro silové sporty.

Společnost Large Life Nutrition Ltd. se taktéž snaží prosadit v oblasti výrobků určených pro vytrvalostní sporty, čímž se sice dostává před ostatní výrobce, kteří se na tuzemském trhu prosazují pouze v oblasti prodeje doplňků stravy pro silové sportovní disciplíny. Vedení společnosti si přesto však velmi dobře uvědomuje fakt, že předstihnout společnost NUTREND D. S., a. s. v prodeji výrobků pro kardiozónu, je v současné době těžko dosažitelný cíl, a tak zbytečně neriskuje.

Firma prozatím usiluje pouze o své prvenství v oblasti prodeje výrobků pro kulturistiku a fitness, kde jsou další největší české firmy dlouhodobě ve ztrátě. Reálné soupeření v této oblasti tedy probíhá pouze se zahraničními značkami SciTec Nutrition, Ultimate Sports Nutrition, Dymatize a Weider, které se ale zaměřují pouze na výrobky pro silové sporty.

Společnost Large Life Nutrition Ltd. tedy na českém trhu sportovní výživy zaujímá pozici mezi tržním vyzyvatelem a tržním následovatelem, kdy se připravuje na vhodný okamžik pro atakování tržního vůdce (NUTREND D. S. a. s.), ale přitom se také soustředí na udržení své současné pozice před ostatními konkurenty.

6.3 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Existuje hned několik oblastí v nichž může firma předčít své konkurenty. Sice se zpravidla vzájemně vylučují, jako např. když se chce podnik odlišovat od ostatních neustálými inovacemi, nemůže současně udržovat náklady na výrobu své produkce na nejnižší úrovni, aniž by se tato skutečnost neprojevila zhoršením jejich kvality. Není ale podmínkou, že podnik soustředící se na neustálý vývoj a zdokonalování vlastní výroby,

musí mít současně nejvyšší náklady ze všech a tím i ceny, aby byl schopen generovat nějaký zisk.

To je právě případ popisované společnosti, která si zakládá na tom, aby se od konkurentů především odlišovala (nové technologie a výrobní postupy, design, distribuce,...), ale současně dokáže udržovat své náklady na takové úrovni, kdy je schopná stanovit pro zákazníka velmi zajímavou konečnou cenu.

6.3.1 Prvenství v celkových nákladech

V době silné konkurence se společnost Large Life Nutrition Ltd. snaží vyrábět co nejefektivněji s co nejnižšími výrobními náklady. Cestou ke snížení vlastních nákladů výroby je především pečlivé vybírání dodavatelů a plánování výrobních cyklů vedoucí k co největší úspoře z rozsahu. Kdy při hromadné výrobě stejného či podobného zboží klesají náklady na jednotku produkce. Ke snížení výrobních nákladů také dále napomáhá plně automatizovaný výrobní proces, do něhož je zapojeno minimum pracovníků a společnost tak realizuje výhodu v podobě nízkých mzdových nákladů.

Ačkoliv se firma snaží vyrábět s co nejnižšími přímými náklady (tedy přímý materiál a přímé mzdy), nesmí se snížení cen projevit zhoršením kvality služeb zákazníkům či nedostatečným financováním výzkumu a vývoje, reklamy, podpory prodeje, atd.

Společnost tedy neusiluje přímo o prvenství v celkových nákladech, ale díky moderní technologii, výhodnému nákupu surovin, nízkým mzdovým nákladům a velkému rozsahu výroby se snaží držet celkové náklady na takové úrovni, aby své produkty nabízela za ceny srovnatelné s konkurencí. Přitom však nesmí dojít k poklesu kvality výrobků a služeb pro zákazníky.

Více než nízkým prodejním cenám dává vedení společnosti přednost snaze odlišit se od konkurence v dalších oblastech.

6.3.2 Diferenciace

Díky odlišení se od svých konkurentů získává společnost Large Life Nutrition Ltd. výhodu v podobě toho, že zákazníkům nabízí některé produkty, jejichž vlastnosti nemají na trhu dostatečné srovnání. Tím si současně zajišťuje věrnost svých zákazníků a jejich menší

citlivost na ceny, což je velkou výhodou zejména při uvádění nových výrobků na trh. Vedení společnosti považuje schopnost odlišit se za největší výhodu na trhu doplňků sportovní výživy. Možnosti hledá v několika oblastech:

Kvalita – zvyšování kvality je v oblasti sportovní výživy velmi specifické. Každý ze stávajících produktů splňuje příslušné normy a byl důkladně otestován. Jeho kvalita je tedy na maximální možné úrovni a nelze ji překonat. Chce-li firma nabízet výrobky vyšší kvality, znamená to pro ni vývoj produktů zcela nových, které se od původních budou lišit jak svým složením, tak poměrem použitých surovin i způsobem jejich zpracování. Změna kvality v této profesi často znamená změnu samotné podstaty celého výrobku (např. syrovátkový vs. hovězí protein). Ovšem výrobce nesmí zapomínat, že zvyšování kvality, tedy vývoj nových produktů s sebou přináší určité náklady, které se projeví v ceně. Proto je důležité, aby byla vytvářena taková úroveň kvality, kterou zákazník dokáže ocenit. Pokud je totiž schopen s výrobkem stávající kvality dosáhnout očekávaných výsledků, nic jej reálně nenutí k tomu, aby platil zbytečně více za jiný produkt.

Design – v této oblasti se společnost snaží, aby nejen obaly jednotlivých produktů, ale i letáky, plakáty, reklamní bannery působily velice poutavě a poskytovaly dostatek informací. Pokud jde o balení, je důležitá také jeho praktičnost. Nesmí zabírat příliš mnoho místa a musí být možné zboží snadno přenést. Většina výrobků není o mnoho větší ani těžší než půllitrová láhev balné vody. Problém může nastat u sypkých koncentrátů, které se prodávají až v několikakilogramovém množství. To společnost vyřešila balením těchto přípravků do praktických plastových nádob opatřených madlem s maximálním objemem 8,5 litru, s nimiž lze snadno manipulovat (viz Příloha H).

Distribuce – podstata odlišení se od konkurence spočívá v tom, že distribuci zboží Amix™ zajišťují externí společnosti, které spolupracují s výrobcem na základě Smlouvy o obchodním zastoupení. Tím výrobcí odpadají veškeré náklady související s umisťováním vlastní produkce do obchodní sítě a jejich přepravou ke konečnému spotřebiteli.

V České republice je v praxi běžné, že jeden distributor pracuje pro více společností se stejným zaměřením, a tak nabízí zboží několika konkurenčních značek současně. Firma Large Life Nutrition Ltd. se snaží jít v tomto směru ještě o něco dále a vybuodovala svou vlastní distribuční síť, kterou spravuje společnost AMIXnutrition s. r. o. a je proto

výhradním obchodním zástupcem a prodejcem značky Amix™ v České republice. Pro ukončení přímé spolupráce s menšími distributory se však společnost Large Life Nutrition Ltd. zatím nerozhodla, což může být někdy kontraproduktivní (viz kapitola 8.3.2).

Značka – společnost Large Life Nutrition Ltd. usiluje o to, aby obchodní značka Amix™ asociovala veškeré zásady a hodnoty, které do svých výrobků vkládá. Tímto se rozumí zejména kvalita, odlišení od konkurence, dostatečné informace, odborný personál, profesionální design a doplňkové služby. V podstatě jde o to, aby zákazník nevnímal logo uváděné na výrobcích Amix™ pouze jako symbol, ale aby pro něj bylo především zárukou oněch vložených hodnot.

6.3.3 Specializace

V současnosti se výrobce soustředí převážně na produkty určené pro silové sporty, tedy pro návštěvníky posiloven a fitness zařízení. Faktem je, že v této oblasti dokáže společnost předčít ostatní značky působící na českém trhu hned v několika aspektech – velikost portfolia, variace příchutí a forem (tablety, koncentráty, gely), ale i cenou (viz 8.2.2).

Například proteinových přípravků uvádí společnost Large Life Nutrition Ltd. na trh 12 různých druhů a z toho každý minimálně ve 3 různých příchutích, některé až v 6 možných variantách. Naopak firma NUTREND D. S., a. s. pouze 5 druhů, Aminostar s. r. o. 9, SciTec Nutrition také 9, Ultimate Sports Nutrition (USN) 8, Dymatize nabízí 10 druhů proteinových přípravků. Obdobná situace je i dalších produktů určených pro nárůst a ochranu svalové hmoty, tedy u gainerů, kreatinů a aminokyselin – právě těch má značka Amix™ dokonce 16 různých druhů a druhé nevyšší zastoupení na trhu mají firmy NUTREND D. S., a. s. a Aminostar s. r. o., které nabízejí shodně 11 druhů.

Pokud se společnost hodlá ucházet se o pozici tržního vůdce, je nutné, aby se při výzkumu a vývoji nových výrobků zaměřila také na aerobní zónu, z níž plynou největší zisky a kterou má dokonale podchycenou právě firma NUTREND D. S., a. s. Současně však výrobce nesmí přestat neustále sledovat nejnovější trendy v oblasti kulturistiky a fitness, neboť takováto chyba zcela jistě povede ke ztrátě doposud vybudované tržní pozice podniku.

7 Konkurence výrobků Amix™

V oblasti sportovní výživy existuje zcela reálný předpoklad, že výrobky Amix™, ale i produkty konkurenčních značek jsou kvalitativně na stejné úrovni. Ačkoliv si každý výrobce sportovní výživy zakládá na tom, aby jeho produkty byly právě těmi nejspolehlivějšími na trhu, není tomu skutečně tak. Všichni výrobci totiž pravidelně sledují nejnovější trendy ve světě sportovní výživy. Získané poznatky pak obratem uplatňují při vývoji a realizaci výroby nových produktů. Pokud se tedy někomu podaří zjistit například určité „revoluční“ složení konkrétního suplementu, dříve než o jeho unikátnosti přesvědčí potenciální zákazníci, konkurence stačí včas jeho počínání zcela legálním způsobem okopírovat. Na doplňky stravy totiž Potravinářská komora České republiky nahlíží stejně jako na ostatní potraviny, a proto na nich musí výrobci uvádět přesné složení. Tím je pak ono „tajemství“ snadno vyraženo. Jednou z možností jak předčít ostatní v oblasti kvality je například pokusit se nalézt převratný způsob zpracování jednotlivých surovin, který zvýší celkový přínos produktu pro uživatele. Takové případy opravdu existují, jenže i zde firma naráží na dva zásadní problémy. Jedním je opět fakt, že určitý čas potrvá přesvědčit kupující, čímž konkurenti získávají dostatek času a zároveň impuls k zahájení vlastního výzkumu. Druhým zádrhelem jsou pak náklady spojené s objevováním a vývojem nových technologií, které se musí odrazit v konečné ceně a na tu jsou spotřebitelé obzvláště citliví.

7.1 Porterův model pěti sil v praxi

Nyní přejdeme k popisu praktické situace na trhu sportovní výživy a k její analýze při využití Porterova modelu pěti sil. V nadcházející části bude prakticky rozebráno všech pět činitelů z kapitoly 3.1.

7.1.1 Síla konkurence uvnitř odvětví

Na českém trhu sportovní výživy působí několik jak tuzemských, tak zahraničních společností (viz 7.3). Může se zde tedy snadno stát, že firma Large Life Nutrition Ltd. vynaloží značné prostředky na propagaci určitého produktu, spotřebitel si jen vyčte složení a nakonec zakoupí obdobný doplněk stravy jiné značky. Totéž se však může stát i naopak, na to by ale firma neměla spoléhat a zanedbávat propagaci svých vlastních výrobků. Stejně tak není vždy nejvhodnější, snižují-li podniky v rámci konkurenčního soupeření neustále

cenu. Zákazník si na toto jednání může navyknout a nakupovat pouze v době, kdy je zboží nabízeno s výraznou slevou, což povede ke snížení tržeb celého odvětví. Proto se společnost Large Life Nutrition Ltd. snaží předčít své konkurenty i v jiných oblastech než jakými jsou nízká cena a poutavá reklama, především kvalitními doplňkovými službami.

7.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů.

V oblasti sportovní výživy není cena samotných surovin nijak závratná. Výrobce nakoupí potřebné suroviny relativně levně, jako např. syrovátku nebo sóju (používají se při výrobě proteinových přípravků) a ty pak dále zpracovává. To až v průběhu následujících technologických úprav dochází k odstranění přebytečných cukrů, tuků a dalších nežádoucích látek, po nichž zbude jen kvalitní základní složka daného přípravku. Obdobně probíhá i zpracování základních surovin, jež jsou součástí ostatních výživových doplňků. Je tedy zřejmé, že dodavatelův vliv na cenu je relativně malý, neboť se v tomto odvětví nepoužívá nikterak závratně vzácných nebo kvalitních a těžko dostupných surovin, ale surovin naprosto obyčejných, jako jsou právě syrovátka, sója a další. Vše ostatní se odvíjí pouze od technologie jejich zpracování. Na tomto místě je dobré připomenout, že nemalá část uživatelů se mylně domnívá, že jen výrobky vyrobené v Americe, Německu, Británii zkrátka mimo území České republiky, Slovenska či Polska aj., jsou z těch nejkvalitnějších surovin. To je velký nedostatek ve vědění kupujících, který bohužel hraje do karet právě zahraničním výrobcům nebo dovozcům výživy, kteří tak mohou snadno realizovat zisk i při vyšších cenách svého zboží.

Ačkoliv jsou tedy dodávané suroviny důležitým vstupem pro konečný výrobek, dodavatel není schopen nijak zásadně působit na výrobce prostřednictvím zhoršení kvality svého zboží. Stejně tak s ohledem na charakter uvedených surovin, neexistuje mnoho možností ke zvýšení jejich cen, neboť v daném odvětví působí dostatek dodavatelů.

7.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Large Life Nutrition Ltd. působí v odvětví v němž odběratelé tvoří celkovou poptávku po jejích produktech. Čili co neprodá samotným sportovcům, sportovním klubům, ve fitcentrech, velkoobchodům a internetovým obchodům zabývajícím se sportovní výživou, nemůže prodat v žádném jiném odvětví. Poptávka po jejích produktech je, vzhledem k její specializaci, poměrně specifická. Společně se skutečností, že existuje

mnoho konkurenčních firem ať už tuzemských či zahraničních, mají odběratelé pevnou pozici pro vyjednávání o cenách, kvalitě a doprovodných službách.

Large Life Nutrition Limited naštěstí prodává drtivou část své produkce především ve Španělsku, kam směřuje cca 80 % celkové produkce. To je zásluhou především dobrého jména pana Josefa Bukvice a pevných vztahů s tamními odběrateli. Tím pádem konkurenční boj na tuzemském trhu by společnost nemusel nikterak vyvádět z rovnováhy. Ta si ale přesto chce i v České republice vydobýt silné postavení mezi ostatními výrobci a zvýšit tak celkový objem prodávané produkce, a tak jí zdejší situace nemůže být zcela lhostejná. Vyjednávání s odběrateli je čistě v režii obchodních zástupců značky Amix™ a jejich cílem je vytváření oboustranně výhodných obchodních podmínek, jež se týkají především ceny a doprovodných služeb (dodávkové cykly, komisní prodej, rychlost dodávek,...).

7.1.4 Hrozba nových firem v odvětví

V současné době lze říci, že příliv nových firem v oblasti sportovní výživy reálně nehrozí. Na trhu působí dostatek již zavedených výrobců s vlastní poptávkou, kteří soupeří mezi sebou. Nově vstupující společnosti by tak musely vynaložit mnoho prostředků na získání důvěry a odlákání konkurenčních zákazníků. Dosavadní firmy na trhu profitují právě především ze své dlouhodobé existence a zkušeností a ze strany nových konkurentů se mohou cítit prakticky neohroženy, neboť se vstupem na daný trh souvisí také značné náklady spojené s výzkumem a vývojem a vysoké náklady na pořízení výrobního zařízení. Naopak tzv. přechodové náklady jsou téměř nulové, což činí soupeření mezi stávajícími firmami zajímavější. Pokud se totiž obchodní partner (je řeč o provozovateli maloobchodu) rozhodne začít používat a prodávat produkty jiných firem, nejvíce času mu zabere maximálně vystavení nového zboží, případně vybavení provozovny (např.: fitcentra či obchodu) příslušnými plakáty a letáky. Odbytu výrobků napomáhá i kvalitní a rozvětvená distribuční síť, která je ale pro všechny téměř stejná a v mnoha obchodech jsou současně k dostání výrobky různých konkurenčních značek. Právě proto firma Large Life Nutrition Ltd. zahájila na přelomu roku 2009 a 2010 spolupráci se společností AMIXnutrition, s. r. o., která se stala výhradním distributorem značky Amix™ pro Českou republiku.

7.1.5 Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Lze si jen těžko představit, že pro doplňky výživy bychom hledali a našli substituty v jiném odvětví, než v jakém Large Life Nutrition Limited působí. Ze samotného označení výrobků je patrné, že se jedná o „doplňky“ stravy nikoliv o její „náhražku“. Není proto možné, aby to tak fungovalo ani opačně, jelikož kvalitní stravou nelze tyto doplňky zcela nahradit. Připusťme, že do jisté míry je sice možné kvalitním stravováním dodat organismu potřebné živiny, to ale nenahradí jiné přednosti, které doplňky nabízejí. Jde především o vysokou koncentraci živin a snadnou stravitelnost. Tyto dvě vlastnosti spolu úzce souvisejí. Jako příklad uveďme takový kreatin, z předchozí kapitoly víme, že je dobré jej užívat před tréninkem a bezprostředně po něm. Dávkuje a užívá se velmi snadno v podobě želatinových kapslí, které sportovec zapije obyčejnou vodou či ovocným džusem. Zkrátka spolkně tři kapsle a může se věnovat fyzické práci. Druhou možností jak organismu dodat stejné množství kreatinu by bylo sníst půl kilogramu skopového masa, které jej prokazatelně obsahuje. Jenže to by si člověk hned tak snadno nezasportoval, kdyby v rámci jednoho chodu pořádal tolik masa. Stejně jako kreatin je možné nahradit proteinové přípravky masem, mlékem, vejci. Po tréninku je ale opět lepší, efektivnější a pohodlnější vypít cca 300ml koktejl, než jíst např. 5 vařených vajec, které tělu dodají stejné množství bílkovin jako onen koktejl, nemluvě o vysokém obsahu cholesterolu. Kvalitními zdroji sacharidů jsou naopak zase celozrnné těstoviny, pečivo, rýže, ovesné vločky aj. To jsou všechno ale potraviny, které by neměly chybět v jídelníčku každého člověka, natož sportovce. Doplněk stravy to je ale něco „navíc“, co je určeno právě lidem se zvýšenou fyzickou zátěží.

Mimo odvětví sportovní výživy tedy neexistují takové produkty, které by byly plnohodnotnými náhražkami výživových suplementů. Za kvalitní substituty je možné považovat jediné výrobky konkurenčních firem působících v daném odvětví. Jeden produkt lze tedy nahradit produktem téměř totožným, akorát jiné značky, chuti, případně kvality. V tomto oboru zkrátka neexistují typické substituty jakými jsou například houska a rohlík, což jsou výrobky bez zvláštních vlastností a přínosu, které by spotřebitel ocenil.

7.2 Úroveň konkurence v oblasti sportovní výživy

Již ze samotné charakteristiky odvětví je zřejmé, že na poli sportovní výživy probíhá konkurence na úrovni značek. Ostatní společnosti nabízejí přímé konkurenční produkty, jenž jsou spotřebiteli vnímány jako přijatelné alternativy. V České republice tak působí hned několik výrobců či distributorů, a to jak českých tak zahraničních, s obdobným výrobním portfoliem jako společnost Large Life Nutrition Limited.

Zahraniční značky mají na českém trhu poměrně pevnou pozici. To nejen kvůli, již zmíněné, důvěře velké části spotřebitelů v zahraniční zboží, ale také díky obecně platným globálním konkurenčním výhodám. Jako jsou konvenční komparativní výhody, kdy jedna země dokáže vyrobit více druhů zboží s nižšími náklady než druhá. Výhody plynoucí z umístění podniku, kdy společnost sídlí v zemi s nižšími daněmi a jinde, v zemi s levnější kvalifikovanou pracovní silou, má naopak výrobní závod.

Úspory z rozsahu výroby jsou jednou z nejvýznamnějších výhod zahraničních firem, neboť díky masové výrobě, která svou velikostí přesahuje hlavní národní trhy, výrobce snižuje průměrné náklady své produkce. Mezinárodní soutěžení může také přidat na důvěryhodnosti daného produktu. Globálně zaměřené firmy jsou rovněž v užším spojení s technologickým vývojem, díky čemuž si zlepšují svou technologickou vybavenost a současně tak posilují svou konkurenceschopnost. V neposlední řadě díky svému globálnímu působení, jsou tito výrobci schopni vstupovat na nové trhy obohaceny o zkušenosti získané na světových trzích.

7.3 Nejvýznamnější konkurenti

Na tomto místě by si měla každá firma položit otázku: „Kdo jsou naši konkurenti?“ a po jejím zodpovězení by se měla zabývat především rozbořením jejich silných a slabých stránek. Za konkurenty společnosti Large Life Nutrition Limited lze považovat pouze společnosti s téměř identickým portfoliem nabízených produktů tak, jak je popsáno v kapitole 5.2. Tyto výrobce či distributory můžeme dále rozdělit podle země původu na domácí a zahraniční výrobce.

Do první skupiny pak patří především společnosti jako: Aminostar s. r. o, NUTREND D.S., a. s. a Vitalmax s. r. o. Zástupci druhé kategorie jsou Dymatize, Ultimate Sport Nutrition, Scitec Nutrition a Weider.

7.3.1 Aminostar s. r. o.

Jedná se o je jednu z předních českých společností zabývajících se podnikáním v oblasti sportovní výživy. Na českém trhu existuje již od 90. let, kdy na něj vstupovala s portfoliem několika málo výrobků. Naopak dnes se může chlubit možností výběru z více než 500 produktů.

Jedním z hlavních segmentů na který se Aminostar zpočátku koncentroval byla výživa pro kulturistiku, fitness a silové sporty. V současné době, i díky kapitálovému vstupu farmaceutického giganta, dochází ke změnám strategických záměrů společnosti a tedy ke snaze proniknout i do jiných sportovních kategorií. Ve firmě Aminostar je důraz kladen především na kvalitu a na produkty inovativního charakteru s velkou přidanou hodnotou, dostupnou jak pro profesionální sportovce, tak i široké veřejnosti. Za významnou devizu je považováno technologické zázemí farmaceutické firmy, které samo o sobě přímo vybízí k využití svého skrytého potenciálu. Špičkově vybavené laboratoře a profesionální personál je dobrou zárukou dosažení té nejvyšší možné kvality v oboru. Při zavádění novinek na trh samozřejmě výrobce spolupracuje s předními odborníky a specialisty na výživu, trenéry i vrcholovými sportovci. Obecným cílem společnosti je, aby byl každý zákazník maximálně spokojen, a proto se snaží nabízet produkty světové kvality za příznivé ceny. S ohledem navýše uvedená fakta se společnost v posledních letech ocitla ve ztrátě⁸⁵.

Konkurenční výhody:

- pestrost sortimentu a příchutí,
- široká nabídka proteinových tyčinek a iontových nápojů,
- od doby, kdy značku koupila společnost Walmark a. s., má Aminostar kvalitní zázemí a dostatek finančních prostředků k investování do výzkumu a vývoje.

⁸⁵ Účetní závěrka r. 2010: Aminostar s. r. o. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a137270&slCis=101416711&klic=eOL%2fJJDiCtm0d1s2BgVMGg%3d%3d>

Konkurenční nevýhody:

- tzv. kauza Aminostar – jedná se o nešťastnou událost, kdy bylo nadějnému lyžaři Petru Novákovi nalezeno stopové množství anabolických látek. Tyto se mu do těla měly dostat užíváním kreatinu z výroby Aminostaru. Celá tato kauza se řešila několik let a nakonec došlo k mimosoudnímu vyrovnání mezi výrobcem a samotným sportovcem. Veřejnost se sice asi nikdy nedozví, zda byla vina na straně výrobce, nebo zda byly jeho produkty úmyslně kontaminovány v rámci lítého konkurenčního boje. V důsledku medializování celé kauzy ztratila společnost důvěru mnoha zákazníků, na což muselo vedení reagovat zpřísněním podmínek a celkové kontroly výroby.
- Vysoká cena některých produktů – tuto skutečnost lze přičíst zvýšeným nákladům kontroly.

7.3.2 NUTREND D. S., a. s.

Společnost NUTREND D. S., a. s., která se specializuje na vývoj a výrobu výživy a potravinových doplňků pro zdravý životní styl, se na českém trhu pohybuje již od roku 1993. Při výrobě a vývoji nových produktů firma často spolupracuje s mnoha odborníky a úspěšnými sportovci. Přičemž si velmi zakládá na vysoce účinném a přitom zcela legálním složení všech svých produktů, aby každý její výrobek mohl být schválen Ministerstvem zdravotnictví a mnoho dalších také Antidopingovým výborem České Republiky⁸⁶. Právě ocenění ze strany antidopingového výboru přivedlo firmu ke spolupráci s Českým olympijským výborem, Slovenským olympijským výborem a Českým paralympijským výborem.

Za bezmála 20 let své existence si společnost vydobyla na českém trhu výživy a potravinových doplňků pevnou pozici. Její produkty se objevují na pultech lékáren, sportovních obchodů, obchodů se zdravou výživou a ve fitness centrech nejen v České Republice, ale i v dalších zemích. Jejich funkčnost a účinnost je přitom kladně hodnocena ze strany sportovců, za všechny snad postačí jmenovat olympijského medailistu a vítěze světového poháru v běhu na lyžích, Lukáše Bauera.

⁸⁶ O společnosti. *NUTREND* [online]. 2006 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: http://www.nutrend.cz/cz/o-spolecnosti/art_18848/article.aspx

Konkurenční výhody:

- ocenění antidopingovým výborem ČR,
- spolupráce s Českým i Slovenským olympijským výborem a taktéž i s Českým paralympijským výborem – tímto se značka dostává lépe do povědomí zákazníků, kteří tak mohou logo firmy vidat v televizi na různých sportovních akcích,
- velký výběr proteinových tyčinek, müsli tyčinek a iontových nápojů,
- vlastní distribuční síť,
- více než 20leté spojení s vrcholovým sportem.

Konkurenční nevýhody:

- některé druhy doplňků jsou v porovnání s ostatními výrobci výrazně dražší,
- menší výběr v kategorii proteinových přípravků, gainerů, kreatinů a prostředků k redukci hmotnosti,
- některé z práškových koncentrátů se vyznačují tím, že se hůře rozpouští ve vodě a dělají tak hrudky,
- všechny nabízené proteinové tyčinky mají poměrně vysoký obsah tuku.

Všechny zmíněné slabé stránky lze shrnout tak, že společnost vyniká především v produkci pro vytrvalostní sportovní disciplíny a výrobky pro kulturistiku a fitness tak tvoří spíše doplňkový sortiment. Přesto má NUTREND D. S., a. s. na poli sportovní výživy své pevné místo a měl by být vnímán jako velice silný konkurent s velkým potenciálem se zlepšit v zaostávající kategorii.

7.3.3 Vitalmax s. r. o.

Firma se zabývá výrobou, vývojem a distribucí doplňků sportovní výživy nové generace určených pro zvýšení sportovního výkonu, zrychlení regenerace, nárůst a zkvalitnění svalové hmoty. Při vývoji produktů přitom využívá nejnovějších poznatků z oboru sportovní výživy, moderních technologických postupů a důsledně dohlíží také na zdravotní nezávadnost. Výroba je realizována pouze z kvalitních surovin, dovážených z různých zemí celého světa.⁸⁷

⁸⁷ O nás. VITALMAX [online]. 1999 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.vitalmaxczech.cz/jak-nakupovat.html>

To vše je důvodem, proč si výrobky značky Vitalmax již našly své pevné místo na trhu sportovní a doplňkové výživy a získaly si oblibu mezi běžnými rekreačními, ale i profesionálními sportovci v tuzemsku i zahraničí.

Společnost Vitalmax s. r. o. spolupracuje s předními českými závodníky v kulturistice, např. Tomáš Bureš či Pavol Jablonický, Radek Lonec a další. Její sortiment nabízí kompletní řadu sportovní výživy a to od proteinových a sacharidových suplementů, přes spalovače a anabolizéry až k iontovým a multivitaminovým přípravkům.

Konkurenční výhody:

- známá česká firma, jejíž přípravky jsou mezi konzumenty oblíbeny pro svou chuť,
- spojení s úspěšnými českými a slovenskými kulturisty,
- zajímavá cena proteinů a gainerů,
- zajímavé dárky k nákupům v podobě triček či DVD s tréninkovými plány.

Konkurenční nevýhody:

- vyšší cena některých produktů,
- stažení výhodných balení proteinových koncentrátů,
- celkové omezení investic do vývoje nových produktů.

Přesto jaké oblibě se společnost těšila na počátku 21. století, dnes je z pultů mnoha fitcenter pomalu vytlačována. Ačkoliv nabízí produkty všech kategorií, ty jsou vždy zastoupeny jen několika málo výrobky. V porovnání s konkurencí tak společnost působí poměrně staticky, kdy vůbec neinicuje vlastní vývoj a spíše vyčkává a poté následuje ostatní výrobce.

7.3.4 SciTec Nutrition

Společnost byla založena v polovině 90. let na evropském kontinentu, konkrétně ve Velké Británii. Ovšem v roce 1999 došlo přemístění výrobního závodu a vývojových laboratoří do Spojených států amerických, kam byl zároveň soustředěn i prodej.

Značka Scitec znamená absolutní špičku ve světě sportovní výživy, neboť zaručuje vysokou jakostní kvalitu vlastní produkce. Při výrobě se dbá především na to, aby všechny použité složky byly prokazatelně účinné a v nejvyšší možné kvalitě, což výrobce sám

prověřuje ve vlastních vývojových laboratořích. Cílem laboratorního testování je poskytnout zákazníkovi záruku, že nabízené doplňky sportovní výživy jsou vybírány podle těch nejpřísnějších kritérií, že výrobky neobsahují žádné zakázané látky⁸⁸. V neposlední řadě také garantovat, aby obsah látek uvedených na etiketách odpovídal množství látek obsaženému v samotných výrobcích.

Společnost Scitec neustále vyvíjí nové produkty a neopomíjí ani jejich design. Patří tak mezi přední světové značky na poli doplňků stravy, která staví na produkci kvalitních proteinových přípravků, tréninkových suplementů, spalovačů tuku a inovativních substancí vyznačující se vynikající chutí.

Konkurenční výhody:

- ve střední Evropě známá a velmi oblíbená značka,
- v porovnání s jinými zahraničními výrobci nabízí výrobky za příznivé ceny,
- nabídka výhodných např. až 5kilogramových balení,
- výběr z mnoha příchutí.

Konkurenční nevýhody:

- u zvýhodněných balení každému kupujícímu často nemusí vyhovovat stále stejná chuť doplňku, kterou je tak nucen užívat několik měsíců v kuse,
- v porovnání s českými výrobci jsou ceny některých produktů vyšší,
- pro Českou republiku nemá společnost výhradní obchodní zastoupení, a tak konečný zákazník nemá příliš mnoho na výběr co se týče výhodnějších balení např. u aminokyselin, spalovačů tuku, aj. Je tak závislý pouze na nabídce českých internetových obchodů.

7.3.5 Dymatize

Společnost založená v roce 1994, byla svého času jednou z nejoblíbenějších amerických značek sportovní doplňkové výživy v České republice. Její produkty se těší velké oblibě spotřebitelů ve více než 50 zemích světa především pro svou chuť. Na rozdíl od jiných společností se Dymatize zaměřuje na výrobu a vývoj vlastních ochucovadel pro své produkty, ostatní výrobci většinou příchutě nakupují od potravinářských společností. Jako

⁸⁸ Scitec kvalita. *SCITEC NUTRITION* [online]. 2006 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.scitec.cz/scitec-kvalita/>

ostatní výrobci si samozřejmě Dymatize také zakládá na tom, aby její výrobky byly z kategorie těch nejbezpečnějších, nejkvalitnějších a nejúčinnějších. Právě za tímto účelem provádí kontrolu v nezávislé mikrobiologické laboratoři, kde je každá složka použitých surovin a konečných produktů pečlivě zkoumána a testována.⁸⁹

Vzhledem k tomu, že v minulosti některé laboratorní rozborů produktů Dymatize odhalily nesrovnalosti mezi deklarovaným a skutečně obsaženým množstvím některých složek, byl systém kontroly při výrobě velice zpřísněn. Aby společnost ujistila o kvalitě svých produktů až do nejmenšího detailu a neztratila svou pozici, realizuje výrobu za velmi přísných podmínek. Využívá dokonce licencované farmaceutické výrobní linky, vlastní 3 výzkumné a vývojové laboratoře a zapojuje 4 laboratoře ke zkoumání kvality a správnosti složení. Představuje tak jednu z nevíce kontrolovaných značek sportovní výživy na světě. Ale právě jedině tak může být spojována s nejvyšší kvalitou produktů poptávaných předními vrcholovými sportovci.

Konkurenční výhody:

- kvalitní obchodní zastoupení v České republice,
- široká nabídka produktů na českém trhu,
- časté akční ceny internetových prodejců.

Konkurenční nevýhody:

- malá dostupnost v kamenných obchodech, spíše přes internet,
- vysoká marže prodejců vedoucí k nezvýhodňování nákupů ve fitcentrech a jiných specializovaných obchodech,
- špatné výsledky laboratorních testů, které poukázaly na nejasnosti ve složení přípravků.

7.3.6 Ultimate Sports Nutrition

Zkráceně USN je poměrně mladou jihoafrickou společností, založenou v roce 2000, která na český trh proniká až kolem roku 2008. Od samého počátku svého působení se značka USN dostává do popředí v oblasti výzkumu sportovní výživy se záměrem vyvíjet sportovní doplňky stravy přínosné nejen pro profesionální, ale i rekreační sportovce.

⁸⁹ Sportovní výživa. *DYMATIZE* [online]. 2006 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.dymatize.cz/sportovni-vyziva/>

Krédem pracovníků společnosti je být maximálně nápomocni zákazníkům v jejich snažení neustále se zlepšovat. Bez ohledu na to zda je kýženým přáním zhubnout, nabrat svaly, zvýšit sílu či vytrvalost, neboť portfolio nabízených doplňků je natolik široké, aby uspokojilo různé z uvedených spotřebitelských požadavků. Za tímto účelem jsou vynakládány nemalé finanční částky do výzkumu, vývoje a inovací s využitím těch nejmodernějších technologií výroby. Společnost jako jedna z mála nechává své produkty testovat v nezávislých světových laboratořích, aby tak mohla garantovat jejich kvalitu a správné složení. Díky tomu se USN postupně stalo velmi silným protivníkem v konkurenčním boji, který v současné době působí na trzích ve více než 25 zemích světa.⁹⁰

Konkurenční výhody:

- velice široké portfolio výrobků
- rovněž nabídka výhodných, dokonce až 6kilogramových balení proteinových koncentrátů, navíc s možností složení z více příchutí – uživateli se dostane koncentrát rozdělený do 2kilogramových balení různých chutí,
- vlastní obchodní zastoupení pro český trh
- kvalitní podpora prodeje v podobě katalogů a mnoha výrobků s logem značky (šejkry, ručníky, trička, balanční náramky, hodinky, cyklistické dresy, mikiny, zimní čepice, ...).

Konkurenční nevýhody:

- poměrně krátké působení na zdejším trhu,
- mnoho prostředků vynaložených na testování výrobků, ale také na vytváření povědomí o značce,
- vysoká cena.

7.3.7 Weider

Značka Weider® představuje jednu z nejuznávanějších značek v oboru. Byla založena před více než 70 lety bratry Joe a Benem Weiderovými. Jejich jméno je synonymem pro fitness a zdraví ve více než 120 zemích světa. Už v roce 1936 Joe Weider, teprve ve svých 17

⁹⁰ O nás. USN [online]. 2010 [cit. 2011-12-09]. Dostupné z: <http://www.usnonline.cz/o-nas/>

letech, začal vydávat magazín, jenž se věnoval vzdělávání lidí celého světa v oblasti kulturistiky, fitness, zdraví a wellness.⁹¹

Weider doslova pohltit a ovládnul svět bodybuildingu, svět mohutných svalů, a tak už od 30. let minulého století je značka Weider® neodmyslitelně spojena s námahou, ale především také s radostí kulturistických nadšenců a všech milovníků tohoto životního stylu. Svou pozici znamenající přední příčky mezi silnou konkurencí bohatého trhu sportovních suplementů, si vydobyl především díky vynaloženému času a prostředkům, díky svým pokrokům a dlouhodobým výzkumům v oblasti výživových doplňků pro sportovce. Kvalita a garance maximálního účinku u každého jednotlivého produktu, které jsou kladeny nade vše ostatní, jsou hlavním důvodem proč dnes uživatelé ve více než 120 zemích, včetně České republiky, ctí tuto značku, poskytované informace, výrobky a služby. Značka Weider® je nejen v USA, ale i po celém světě spojována s časopisy, výživovými suplementy, sportovními událostmi a vybavením.

Konkurenční výhody:

- tradiční značka známá po celém světě,
- velice pestrý sortiment,
- velmi úzké spojení s významnými světovými časopisy a soutěží ze světa bodybuildingu,
- společnost je propagována nejuznávanějšími světovými sportovci,
- ročně investuje miliony dolarů do výzkumu a vývoje nejnovějších trendů,
- kromě výživy a oblečení, se zabývá také výrobou strojů a vybavení pro fitness a wellness centra, ale i pro domácí cvičení.

Konkurenční nevýhody:

- nemá obchodní zastoupení pro Českou republiku,
- zákazník má možnost velmi omezeného výběru,
- prodej realizován většinou na internetu,
- velmi drahé produkty.

⁹¹ Weider Global Nutrition: History of Excellence. *WEIDER* [online]. 2010 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.weider.com/en/pages/about-us>

Každá z uvedených společností lpí především na kvalitě svých výrobků. Ta je v ovšem v samotném výčtu silných stránek jednotlivých značek záměrně opomenuta. Bez ohledu na to, kolik toho již bylo v textu práce o kvalitě napsáno, nelze nijak prokázat, zda je produkt té či oné firmy kvalitnější nebo naopak. Vše se odvíjí od použitých surovin a od způsobu jejich zpracování. Vzhledem k faktu, že základní suroviny jsou pro všechny stejné (nejsou nijak poškozené ani vlivem vnějšího prostředí, či jinak kontaminované) a že do výzkumu, vývoje a technologií investují uvažovaní výrobci nemalé prostředky. Není tedy proto příliš pravděpodobné, aby se přípravky jednotlivých značek dramaticky odlišovaly svou kvalitou. Samozřejmě lze připustit fakt, kdy každému organismu, tedy uživateli může některá značka vyhovovat lépe a jiná méně. Přestože si každá firma, stejně jako Large Life Nutrition Limited, zakládá na tom, aby byly její výrobky právě těmi nejkvalitnějšími, nebude tato skutečnost považována za silnou stránku žádného z uvedených výrobců a nebude uvažována ani při SWOT analýze firmy v následující kapitole.

Samozřejmě společností vyskytujících se na českém trhu sportovní výživy je celá řada, především pak těch zahraničních. Ovšem za největší konkurenty pro Large Life Limited lze považovat hlavně výše uvedené výrobce, neboť právě jejich produktové portfolio se značce Amix™ přibližuje nejvíce. A to jak svou rozmanitostí, tak i samotnými vlastnostmi žádanými spotřebiteli.

Dalším faktorem hovořícím pro srovnání výše popsaných značek je skutečnost, že právě produkty těchto výrobců jsou na pultech jednotlivých prodejců sportovní výživy (fitcentra, specializované obchody, internetové obchody,...) zastoupeny nejvíce.

8 Analýza současné marketingové situace

Jak je zřejmé z předchozí kapitoly společnost Large Life Nutrition Ltd. je jednou z nejmladších firem zabývajících se výrobou, vývojem a prodejem doplňků sportovní výživy.

Na počátku bylo rozhodnutí zakladatele pana Josefa Bukvice riskovat a vstoupit na již zavedený trh, který byl podstatně dobře obsloužen jinými výrobci. I přes tento fakt se společnosti podařilo proniknout mezi stávající konkurenty a získat na svou stranu část jejich zákazníků. Jednou z příčin úspěchu tohoto snažení, je zcela nepochybně silná poptávka po velké části produkce ve Španělsku. To přináší podniku zisk a tedy dostatek finančních prostředků k překonání vstupních bariér na českém trhu. Tento zisk je přerozdělován tak, aby společnost mohla bez problémů investovat do moderního vybavení, do výzkumu nových výrobních postupů a do vývoje nejnovějších produktů. Zavádění nových technologických postupů napomáhá výrobcí snížit výrobní náklady, čímž se dostává před mnohé své konkurenty. Není to ale jen konečná cena, čím se snaží firma Large Life Nutrition Limited předčít ostatní, v neposlední řadě jsou to pak hlavně služby související s výrobky, jako jsou krátké dodací lhůty (zpravidla do druhého dne), poskytování dostatečného množství informací o produktech, tedy kvalifikovaný personál a možnost komisního prodeje. Tu ocení drtivá většina prodejců v maloobchodní síti, neboť jim nákup zboží do zásoby neváže peněžní prostředky. Vždy bývalo zvykem, že se všichni výrobci doplňků sportovní výživy specializovali pouze na produkty určené pro kulturistiku, fitness a ostatní silové sporty. Právě tímto se Large Life Nutrition Ltd. diametrálně liší od ostatních, neboť přichází s doplňky určenými rovněž pro vytrvalostní disciplíny, jako jsou cyklistika, plavání, atletika, ale i silově-vytrvalostní, např. lední hokej a některé bojové sporty (box, kick-box, aj.). Do té doby byl na českém trhu jedinou výjimkou pouze NUTREND D. S., a. s..

Firmu NUTREND D. S. a. s. lze v rámci České republiky považovat za tržního vůdce, tomu sama o sobě napovídá i skutečnost, že je oficiálním partnerem českých i slovenských reprezentačních výběrů a její produkty jsou nabízeny v mnoha komerčních sportovních zařízeních. Díky tomu činily její tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2008 – 2010 v úhrnu více než půl miliardy korun, přesně 586.579.000,- Kč a v témže období

vytvořila bezmála 14miliónový zisk (13.955.000,- Kč)^{92 93 94}. Její pozice se v současné době jeví jako zcela neotřesitelná, ale i přesto je však snahou právě společnosti Large Life Nutrition Limited, dostat se v budoucnosti z pozice tržního vyzyvatele právě před ní.

Za tímto účelem bude firma muset podniknout ještě mnoho důležitých kroků a změn v současné marketingové strategii. Proto je úkolem této kapitoly rozebrat stávající marketingovou strategii uplatňovanou v rámci hospodářského soutěžení na trhu s doplňkovou sportovní výživou v České republice.

8.1 Tržní segmentace

Zvolí-li si firma vhodně tržní segment může pak snáze uspokojovat potřeby zákazníků, efektivněji zaměřit svůj marketingový mix a distribuční síť. Nemusí tak vynakládat prostředky na oslovení a zásobení celého trhu, ale soustředí se pouze na jeho vybranou část. Pro samotný výběr je hodnoceno několik hledisek⁹⁵:

Geografické – společnost se zaměřuje na celé území České republiky, samozřejmě větší pozornost je zaměřena na městské aglomerace a větší města, kde se nachází větší množství sportovních zařízení a také větší kupní síla. Největší odbyt je ve velkých městech jako jsou Praha, Brno, Ostrava, Plzeň či Liberec, kam směřují hlavní distribuční kanály. Dostatečně zásobena jsou ovšem i ostatní města, zvláště pak nacházejí-li se v okolí hlavních distribučních cest. Ostatně díky síti internetových obchodů s nimiž spolupracují různé přepravní společnosti (Česká pošta s. p., PPL, DHL,...) není problém doručit zboží přímo do rukou kupujícího na jakoukoliv adresu v České republice.

Demografické – z tohoto hlediska jsou pro danou skupinu výrobků nejdůležitější tyto faktory:

⁹² Účetní závěrka r. 2008: NUTREND D. S., a. s. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a410972&slCis=800324561&klic=x8EeAZ%2bL7W76KcZsMZneSg%3d%3d>

⁹³ Účetní závěrka r. 2009: NUTREND D. S., a. s. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a410972&slCis=800317733&klic=x8EeAZ%2bL7W76KcZsMZneSg%3d%3d>

⁹⁴ Účetní závěrka r. 2010: NUTREND D. S., a. s. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a410972&slCis=800360827&klic=x8EeAZ%2bL7W76KcZsMZneSg%3d%3d>

⁹⁵ JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001, s. 57. ISBN 80-7169-995-0.

- *Věk* – produkty značky Amix™ jsou určeny uživatelům zhruba od 15 let, tato hranice není zcela striktně stanovena. Přihlíží se ale na to, od kdy se daný jedinec věnuje silovým sportovním disciplinám. Vždy však platí, a u lidí ve vývinu obzvláště, že se jedná pouze o doplněk nikoliv o náhražku kvalitní stravy. Právě mladý lidský organizmus adaptující se na tělesnou zátěž získá daleko více z vyvážené stravy, než z jejích doplňků. Žádný doplněk mu však nemůže nijak uškodit či způsobit zdravotní komplikace, neboť neobsahuje žádné zdraví škodlivé ani zakázané látky. V případě jedince mladšího 15 let by šlo ale o zbytečně vynaložené finanční prostředky.
- *Pohlaví* – jde o poměrně významný faktor. Chlapci či dospělí muži zpravidla sledují cíl zpevnit svou postavu a nabrat určité množství svalové hmoty. Za tímto účelem je právě pro ně vyvíjena řada produktů. Pak je vhodné, když je např. na propagačním letáku k nějakému z těchto doplňků vyobrazen muž z dobře rozvinutou muskulaturou. I v tomto případě hraje jistou roli věk, neboť zpravidla právě chlapci ve věku od 15 do cca 21 let snadno uvěří, že mohou vypadat jako jedinec ze zmíněného letáku. Starší a zkušenější cvičenci už si samozřejmě lépe uvědomují, že k takovému zevnějšku je třeba mj. kvalitní trénink a strava, odhodlání a v neposlední řadě genetické dispozice. Ale i přes tento postoj, nevnímají počínání výrobce jako klamavou reklamu. Naopak ženy, vzhledem k cíli zbavit se nadbytečných tuků a zformovat svou postavu, preferují doplňky z kategorie tukových spalovačů, na jejichž obalu často bývají ženy s plochým bříškem, útlými boky a pevnými stehny.

Toto rozdělení však není pravidlem, neboť existují i muži, kteří se chtějí zbavovat tuků a naopak ženy toužící po bujně muskulatuře. Nelze tedy říci, že by existoval výrobek určený pouze ženám a jiný pouze pro muže. Jedinou výjimkou jsou stimulanty testosteronu. Stejně tak jsou produkty určené pro vytrvalostní sportovní disciplíny bez rozdílu pohlaví. U nich se většinou může lišit pouze dávkování.

- *Příjem* – ten hraje poměrně významnou roli. Nejedná se totiž o zcela levnou záležitost, navíc pro dosažení požadovaného efektu, je daleko lepší používat doplňky pravidelně po dobu několika měsíců. Což si žádá opakované nákupy. Určitě tak hraje roli, zda si zákazník vydělává a jestli mu jeho příjem umožňuje

utrácet prostředky za tyto produkty. Stejně tak opět hraje roli věk, neboť nezletilí jedinci jsou často odkázáni na své rodiče.

Psychografické – produkty jsou určené výhradně pro sportující jedince, ať už pro profesionální sportovce či ostatní vyznavače aktivního životního stylu. V České republice se část kupujících vyznačuje nedůvěrou v produkty tuzemských značek, resp. vyšší důvěrou k zahraničním výrobkům. Zahraniční sídlo společnosti usnadňuje oslovit i tuto skupinu potenciálních zájemců.

V rámci aktivního životního stylu existuje i několik specifických podskupin kupujících. Především jsou to pak vegetariáni, kteří odmítají jíst maso a mají proto daleko nižší příjem živočišných bílkovin, čímž nedodávají tělu nezbytné esenciální aminokyseliny. To může mít neblahé dopady na zdraví člověka obzvláště, bývá-li jeho organismus často vystaven nadměrné fyzické zátěži. Právě těmto jedincům jsou určeny produkty s obsahem syrovátkové či vaječné bílkoviny, které dodají tělu potřebné aminokyseliny, ačkoliv nemají s masem nic společného. Další podskupinou jsou tzv. vegani, kteří nejedí jednak maso, ale ani jiné výrobky živočišného původu, tedy např. právě syrovátku nebo vejce. Speciálně pro tyto zákazníky jsou určeny produkty z rostlinných bílkovin.

Chování – zde se zaměření firmy odráží od předchozího hlediska. Pakliže je jejím cílem oslovit sportující část veřejnosti. Záleží na tom jak často se sportu věnují a co od výrobků očekávají. Podle těchto faktorů si každý určí četnost užívání doplňků stravy. To by mělo být pravidelné, minimálně v podobě jedné dávky na každý den (záleží na typu výrobku) a v den sportovní aktivity až trojnásobné. Především těmto spotřebitelům jsou určena výhodná větší balení.

Pak jsou zde rovněž jedinci, kteří se sportu věnují rekreačně a doplňky stravy užívají sporadicky a spíše proto, že jim chutnají nebo také proto, že to zkrátka vidí u ostatních. To jim sice nijak neuškodí, ale výsledný efekt je oddálen. Ovšem ani tito spotřebitelé by neměli být opomíjeni a jim jsou prakticky šita na míru různá balení obsahující jednu jedinou dávku..

Dalším aspektem chování je určitě věrnost znače, stejně jako existují lidé, kteří si oblíbí jednoho výrobce a tomu jsou věrní, jsou zde i tací, kteří rádi experimentují a vyzkouší

mnoho produktů od jednotlivých výrobců. Nejprve zjišťují, která značka jim více vyhovuje, pak zjišťují, která příchut' je nejlepší, atp. Tito jedinci jsou buď ve fázi, kdy se s problematikou doplňků stravy seznamují a hledají pro sebe ten nejvhodnější produkt a značku, nebo jsou to tací, kterým je zcela lhostejné, co a jakou značku používají. Právě noví zákazníci, kteří teprve objevují svou oblíbenou značku produktů jsou největší příležitostí pro společnost. Pak záleží tedy především na komunikaci a činnosti prodejního personálu, nakolik dokáže kupujícího zaujmout a přesvědčit. Ovšem i stávající konkurenční zákazníci je možné přimět k užívání produktů jiného výrobce, pakliže firma dokáže svou konkurenci předčít. Právě značka Amix™ k tomu má velmi dobré dispozice, především pak cenu (viz SWOT analýza).

Díky vhodné segmentaci lze snáze přizpůsobit výrobek i komunikaci každému zákazníkovi. Nedochází tak pouze k většímu uspokojení jeho potřeb, ale také k získání konkurenční převahy. Liší-li se díky segmentaci výrobek od ostatních, vzniká nový trh, na kterém nemusí být tak silná konkurence. Svou další aktivitou, zaměřenou na další rozvoj výrobku a rozšiřování segmentu, může podnik svou konkurenční převahu posilovat. Vytváří tak předpoklady, aby si na tomto trhu budoval svou vedoucí pozici.

8.2 *Marketingový mix*

Představuje soubor 4 základních marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení stanovených cílů. Právě díky podrobnému rozboru těchto nástrojů bude pro firmu snazší zvolit vhodnou konkurenční strategii.

Těmito nástroji jsou⁹⁶:

- Product (výrobek).
- Price (cena).
- Promotion (komunikace).
- Placement (prodejní místo, distribuce).

V praxi je také teorie marketingového mixu známa jako tzv. 4 P. Toto označení je odvozeno od počátečních písmen jednotlivých nástrojů v anglickém jazyce.

⁹⁶ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, s. 114. ISBN 80-7261-010-4.

8.2.1 Výrobek

Produktem společnosti Large Life Nutrition Ltd. jsou doplňky stravy, tedy proteinové a sacharidové přípravky, spalovače tuků, anabolizéry a volumizéry, aminokyseliny, kreatin, energizéry, vitamíny a minerály, kloubní výživa a proteinové tyčinky. Uvedené kategorie se vzájemně liší svými užitnými vlastnostmi, které jsou popsány v úvodu praktické části této práce.

Jádro výrobku

Jádrem výrobku je v tomto smyslu myšleno jeho složení. Ačkoliv se tyto produkty vyznačují širokou škálou příchutí a vyskytují se ve více formách (tekuté, tabletové či sypké směsi), spotřebitel v první řadě kupuje výrobky právě pro jejich základní přínos a každý vyhledává něco jiného. Lze si těžko představit, že někdo s cílem zbavit se nadbytečného tělesného tuku si zakoupí sacharidový koncentrát, atp.

Nadstavba (první slupka výrobku)

Na tuto vrstvu výrobku se společnost při návrhu a vývoji nového výrobku zaměřuje nejvíce, jelikož právě tato část na trhu sportovní výživy může nejvíce ovlivnit rozhodnutí zákazníka o tom, zda koupit či nekoupit. Vlastnosti zahrnuté do nadstavbové části výrobku jsou pro uživatele všech kategorií produktů stejné a zákazník může být při rozhodování o koupi ovlivňován následujícími faktory:

- Kvalita – každý, kdo kupuje výrobky Amix™, je přesvědčen o jejich kvalitě, jinak by je nekupoval. Pravdou je, že všichni výrobci nabízejí produkty takové kvality, aby splňovaly normy ISO 9000 a HACCP⁹⁷. A právě proto se dané výrobky svou kvalitou nemohou výrazně lišit.
- Obal – produkty Amix™ jsou baleny v praktických umělohmotných dózách s madlem tak, aby je bylo možné snadno přenést. Toto se využívá především pro práškové koncentráty. Kapslové a tekuté produkty jsou baleny do menších ampulek či lahviček, opět snadno přenosných. Veškeré tyto obaly se vyznačují velmi zajímavým a pestrým štítkem, který vlastně dotváří celkový vzhled obalu. Štítek je navržen tak, aby dokázal upoutat, proto na něm na první pohled dominuje nápis

⁹⁷ HACCP - Management kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin. CQS: *Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. 2010 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/HACCP-Management-kritickykh-kontrolnich-bodu-ve-vyrobe-potravin.html>

označující daný produkt. Dále obsahuje také důležité informace o složení výrobku, jeho množství, dávkování a stručný popis fungování. V neposlední řadě je zde také uvedeno datum spotřeby a příchut' konkrétního doplňku stravy, která je znázorněna také obrázkem daného ochucovadla. Navíc je to právě profesionální design a celkový vzhled obalu, co dává zákazníkovi pocit, že kupuje něco výjimečného

- Značka – společnost Large Life Nutrition Ltd. je na trhu, v porovnání s největšími konkurenty, poměrně krátkou dobu. Proto se vedení společnosti rozhodlo vynaložit značné úsilí o vytvoření dobrého povědomí o značce. Za tímto účelem bylo vydáno několik odborných článků v renomovaných časopisech. Výrobci určitě napomáhá také skutečnost, že jeho produkty využívá úspěšný český kulturista Lukáš Osladil, účastník mnoha významných světových soutěží a několikanásobný vítěz Mistrovství České kategorie. Velikým přínosem má být rovněž budoucí spolupráce s předním českým dietologem a odborníkem na výživu inženýrem Ivanem Machem, CSc., prezidentem Aliance výživových poradců, jenž by měl zaštitit laboratorní testování výrobků Amix™.

Služby (vnější vrstva výrobku)

Jako jednu z nejvýznamnějších doplňkových služeb ke svým výrobkům nabízí firma zákazníkům poradenství v oblasti kombinování a užívání různých druhů doplňků stravy, aby to pro ně mělo co nejvyšší možný efekt. Za tímto účelem má společnost v řadách svých zaměstnanců výživové poradce, kteří jsou schopni zákazníkům sestavit výživový plán, obsahující i doporučenou skladbu jídelníčku. V případě zájmu je možné využít také on-line poradnu v rámci zákaznického centra.

8.2.2 Cena

Ačkoliv se společnost pohybuje mezi několika silnými konkurenty, lze na základě charakteristiky výše uvedených cenových cílů zcela vyloučit, že by se Large Life Nutrition Ltd. snažila na trhu pouze přežít. Rozhodně také nepředstavuje hráče, jenž by usiloval o likvidaci své konkurence. Zcela jednoznačně jde o společnost, která se snaží maximalizovat svůj zisk. Za tímto účelem využívá strategie založené na velkém množství prodaných kusů při nízkých cenách.

Large Life Nutrition Limited využívá především kombinací dvou metod uvedených v kapitole 4.2.2 – jednak stanovuje cenu své produkce **podle konkurence**, a to tak, aby konečná cena nepřevyšovala ceny konkurenčních výrobků. Současně při splnění této podmínky se výrobce soustředí na to, aby byly jeho výrobky dostupné výhodněji než u konkurence, aniž by však docházelo ke snížení ceny pod úroveň **vynaložených nákladů**, čili k dumpingu. Tato skutečnost je demonstrována v níže uvedených tabulkách. Cenová strategie rovněž využívá poskytování slev zákazníkům, především pak slevy množstevní a pro stálé zákazníky, funkční slevy (pro obchodníky) a dárkový systém.

Tabulka 3: Cenové srovnání větvených aminokyselin

Značka	Balení	Dávkování	Cena	Počet dávek	Cena dávky
Aminostar	420 cps	6 cps	799 Kč	70	11,41 Kč
Nutrend	150 cps	6 cps	545 Kč	25	21,80 Kč
Vitalmax	240 cps	5 cps	590 Kč	48	12,29 Kč
Dymatize	400 cps	4 cps	1 199 Kč	100	11,99 Kč
USN	240 cps	6 cps	995 Kč	40	24,88 Kč
Scitec	125 cps	4 cps	551 Kč	31	17,63 Kč
Weider	240 cps	6 cps	871 Kč	40	21,78 Kč
Amix™	500 cps	6 cps	799 Kč	83	9,59 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 4: Cenové srovnání syrovátkového proteinu se 75% obsahem bílkovin

Značka	Balení	Dávkování	Cena	Počet dávek	Cena dávky
Aminostar	2300 g	30 g	1 499 Kč	77	19,55 Kč
Nutrend	2250 g	30 g	1 490 Kč	75	19,87 Kč
Vitalmax	1500 g	30 g	880 Kč	50	17,60 Kč
Dymatize	2275 g	28 g	1 640 Kč	81	20,18 Kč
USN	2280 g	34 g	1 650 Kč	67	24,61 Kč
Scitec	2350 g	25 g	1 600 Kč	94	17,02 Kč
Weider	2300 g	30 g	1 999 Kč	77	26,07 Kč
Amix™	2300 g	25 g	1 545 Kč	92	16,79 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 5: Cenové srovnání spalovače tuku na bázi L-carnitinu

Značka	Balení	Dávkování	Cena	Počet dávek	Cena dávky
Aminostar	500 ml	20 ml	349 Kč	25	13,96 Kč
Nutrend	500 ml	20 ml	345 Kč	25	13,80 Kč
Vitalmax	500 ml	15 ml	449 Kč	33	13,47 Kč
Dymatize	473 ml	20 ml	583 Kč	24	24,65 Kč
USN	1200 ml	20 ml	1 560 Kč	60	26,00 Kč
Scitec	500 ml	13 ml	630 Kč	40	15,75 Kč
Weider	1000 ml	20 ml	969 Kč	50	19,38 Kč
Amix™	480 ml	13 ml	450 Kč	38	11,72 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulky porovnávají ceny tří nejprodávanějších kategorií produktů. Jak je ze samotného porovnání zřejmé, může se v závislosti na výrobci pro jednotlivé kategorie produktů lišit jak celkové množství, tak i obsah dílčích dávek v balení. Právě proto, aby uvedené hodnoty měly dostatečnou vypovídací schopnost, jsou celkové ceny přepočteny na jednu dávku a pro jejich výpočet byly vždy použity ceny těch nejvýhodnějších balení nabízených daným výrobcem.

Ač to na první pohled není zcela zřejmé, jsou to právě produkty značky Amix™, které jsou, po přepočtení na cenu jedné dávky, nejvýhodnější (u srovnávaných produktů!). Uvedené ceny jsou včetně DPH v deseti procentní výši, neboť k jejich zpracování došlo ještě před 1. lednem 2012, kdy vešel v platnost nový Zákon o dani z přidané hodnoty, který stanovuje sníženou sazbu pro DPH ve výši 14 %.

8.2.3 Komunikace

Tato podkapitola popíše veškeré možnosti propagace výrobků firmy, které byly vyjmenovány a obecně popsány ve čtvrté kapitole.

- a) **Reklama** – společnost Large Life Nutrition využívá např. tisku, kdy umísťuje své inzeráty v magazínech o kulturistice a silových sportech – Svět kulturistiky a Muscles&Fitness. Což jsou nejrozšířenější časopisy svého druhu na území České republiky a Slovenska. Zde umísťuje společnost jak reklamu primární, tedy jednoho konkrétního produktu, tak i selektivní, která je zaměřena na propagaci značky Amix™ jako takové. Další z forem reklamy jsou plakáty či letáky, které upozorňují na určitý produkt, zejména na novinky. Jsou umístěny hlavně

v obchodech se sportovní výživou nebo v tělocvičnách a fitcentrech, kde jsou výrobky Amix™ k dostání. Plakát je navržen tak, aby zákazníkům poskytoval veškeré informace o daném výrobku, podobně jako etiketa na obalu. Uvádí také v jaké formě, příchuti či velikosti balení je výrobek k dostání. Několik letáků tvoří přílohy této práce. Společnost dále využívá, především k propagaci samotné značky, různé reklamní bannery či billboardy, které jsou vyvěšovány na různých sportovních akcích, a to tak, aby byly na dobře viditelných místech. V neposlední řadě využívá firma také internetu, kde provozuje vlastní internetový obchod.

- b) **Public relations** – tato forma propagace je především vzhledem k velikosti podniku méně využívána. Firma sice vydala několik odborných článků v již zmíněných renomovaných měsíčnících a celkem pravidelně zde umísťuje své inzeráty, ale příležitostí pro pravidelné publikování rozsáhlých odborných studií z oblasti vývoje výzkumu je velmi málo. Pokud dojde k nějakému převratnému objevu v oblasti sportovní výživy, zpravidla se o tom píše v odborné literatuře či v příslušných magazínech a to ve zcela obecné rovině. Stejně tak výrobce nevydává ani žádný pravidelný bulletin, kde by informoval o své výzkumné činnosti nebo o dosažených úspěších. Zákazníkům jsou tak k dispozici akorát tištěné publikace, které obsahují podrobný přehled všech výrobků včetně novinek. K posilování vztahů s veřejností může napomáhat i spolupráce s některými sportovci, kteří se mohou objevit například v televizi v nějakém záznamu rozhovoru, kde na sobě mají tričko s logem značky, nebo se o značce zmíní několika slovy. Tak mohou učinit i v případě, kdy poskytují nějaký rozhovor do novin či časopisu. Vždy ale záleží na charakteru pořadu nebo samotného článku, zda bude tato informace zveřejněna.
- c) **Osobní prodej** – ten právě v případě značky Amix™ představuje jednu z nejvýznamnějších forem komunikace. Je zajišťován společností AMIXnutrition s.r. o., která je autorizovaným distributorem této značky pro celou Českou republiku a funguje rovněž jako velkoobchod. Její činnost je zajišťována obchodními cestujícími, jimiž jsou bývalí či současní úspěšní čeští sportovci s výbornými znalostmi z oblasti zdravé a sportovní výživy. Jejich hlavním úkolem je zákazníky dobře informovat o výrobcích, které sami nabízejí. Drobný problém může nastat v případě, kdy nekomunikují přímo s koncovým uživatelem, ale pouze

s majitelem fitcentra či prodejny, jejichž pozdější interpretace zákazníkovi často nemusí být na takové úrovni, aby jej přiměla ke koupi výrobku.

- d) **Podpora prodeje** – zejména hlavně kvůli tomu, aby obchodní zástupci, a tím vlastně celá společnost, předešli ztrátě zákazníků díky nedokonalé interpretaci informací o produktech ze strany maloobchodníků, uspořádají přímo u nich ve specializované prodejně či ve fitness zařízení předváděcí akci. Postaví zde informační pult nebo stánek, kde pak sám pracovník společnosti AMIXnutrition s. r. o. stojí. Pro tuto akci zpravidla volí dobu, kdy je zařízení nejfrekventovanější, a informuje jeho klienty o nabízených produktech. Vše se v rámci časových možností snaží maximálně vysvětlit a může poskytnout i vzorky k ochutnání, zbytek už je pak v režii prodejního personálu v daném obchodě či posilovně. V rámci podpory prodeje mají zákazníci možnost získat různé slevy nebo drobné dárky k nákupu. Většinou to bývají vzorky k ochutnání některých produktů nebo šejkr s logem značky.
- e) **Přímý marketing** – v rámci této metody společnost Large Life Nutrition Ltd. využívá z vyjmenovaných nástrojů (viz kap. 4.2.3) v podstatě pouze prodej přes internet, který ale zprostředkovávají samotní distributoři. Vlastní internetový velkoobchod firma neprovozuje ani nevyužívá žádný další z výše uvedených nástrojů, ani o tom neuvažuje. Už vzhledem k samotnému charakteru výrobků, které spadají do kategorie potravin, se tento způsob propagace jeví jako nevhodný. Hrozí totiž reálné riziko, že by si potenciální kupující mylně takto nabízené produkty, spojovali s předraženými přípravky k redukci hmotnosti, které se svého času objevovaly v každé druhé teleshoppingové nabídce. Na druhé straně zásilkový prodej by byl už jen díky balení a hmotnosti výrobků velmi nákladný. Stejně tak i adresné či neadresné poštovní zásilky by se nevyplatily, jelikož spotřebitelský segment není tak velký, jako je tomu např. při prodeji oblečení aj. Společnost navíc upřednostňuje osobní formy prodeje.

8.2.4 Distribuce

Společnost Large Life Nutrition Ltd. využívá tzv. víceúrovňovou nepřímou distribuční cestu. V praxi to vypadá tak, že mezi výrobcem a spotřebitelem vstupuje ještě několik

mezičlánků (velkoobchod a maloobchod). Není tedy možné, aby zákazník nakupoval přímo u výrobce. Velkoobchod představuje v první řadě firma AMIXnutrition s. r. o., která nabízí výhradně produkty značky Amix™. Ovšem ještě než se výrobce rozhodl pro vytvoření vlastní distribuční sítě, navázal spolupráci s několika již existujícími velkoobchody. Za zmínku stojí především společnost Pavel Trampota – PT servis, což je velkoobchod a internetový obchod se sportovní a doplňkovou výživou a také velkoobchod FITSPORT Jiří Trampota.

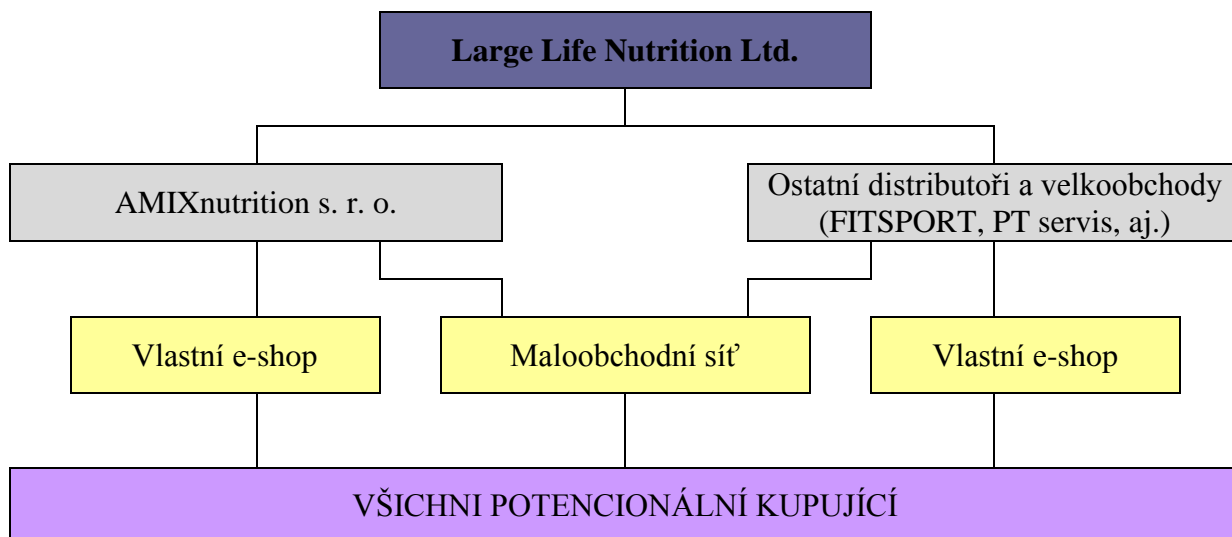
Úkolem výše zmíněných velkoobchodů je umisťovat výrobky Amix™ na pulty specializovaných obchodů a sportovních zařízení. Nutno upozornit, že počet mezičlánků mezi výrobcem a konečným spotřebitelem se nijak neprojeví na maloobchodní ceně zboží, ten ovlivní pouze marže jednotlivých obchodníků.

Produkty značky Amix™ jsou ke konečnému spotřebiteli distribuovány v podstatě několika způsoby. Zákazník může v první řadě objednat zboží přes internet. A to buď prostřednictvím oficiálního e-shopu na stránkách www.amix-nutrition.cz, jenž je spravován výhradním tuzemským distributorem – AMIXnutrition s. r. o., ale také využitím služeb ostatních webových portálů zaměřených na sportovní výživu. Zde ovšem není nabízený sortiment výrobků značky Amix™ tak široký, neboť tito prodejci nabízejí jen takové produkty u nichž je největší rozdíl mezi velkoobchodní a maloobchodní cenou. Často tak svou nabídku doplňují produkty konkurenčních výrobců.

Další možností pro zákazníka je nákup zboží ve specializovaných obchodech či přímo ve fitcentrech, která navštěvují. Zde se snaží obchodní zástupci výhradního distributora vytvořit takové podmínky, aby se vedení daného zařízení rozhodlo nabízet pouze produkty firmy Large Life Nutrition Ltd. Za účelem pomoci těmto prodejcům je na všech internetových obchodech, včetně oficiálního, stanoven maximální limit pro poskytování slev při nákupu zboží, a to ve výši 5 % z konečné maloobchodní ceny. Naopak právě v kamenných obchodech či posilovnách závisí výše poskytnuté slevy čistě na rozhodnutí daného prodejce.

Poslední možností je prodej zboží zákazníkům přímo obchodními zástupci distributora, kteří tak vlastně fungují rovněž jako maloobchod. Objem těchto prodejů je ale poměrně

malý, neboť jejich hlavním úkolem je pokrývat celkovou poptávku zajištěním pravidelných dodávek zboží ostatním prodejcům.



Obrázek 6: Současná distribuční síť
Zdroj: vlastní zpracování.

Při spolupráci s distributory je velice důležité jejich pravidelné proškolení, aby dobře znali prodávané produkty a způsob zacházení s nimi. Neméně důležitou součástí této spolupráce je také snaha nalézt a vytvořit takový systém motivování a odměňování distributorů, který výrobci zajistí dlouhodobé zvyšování prodejů.

Motivování

Oproti klasickým zaměstnancům jsou distributoři zpravidla majitelé svých vlastních firem a jejich cílem je tedy vytvářet zisk a své podnikání neustále rozvíjet. Vzhledem k nutnosti tvorby vlastního zisku se distributoři při nákupu zboží nejvíce zaměřují na jeho cenu. Právě proto pro ně společnost připravila několik motivačních nástrojů:

- množstevní a funkční slevy,
- stanovení výše odběru, kdy distributor dostane část zboží zdarma,
- poskytování vzorků zdarma,
- prodejní soutěže.

Odměňování

Nejedná se o klasické odměňování, jako je tomu v případě vlastních zaměstnanců. Odměna distributora je tvořena obchodní marží (sleva z MOC), tedy rozdílem mezi velkoobchodní

a maloobchodní cenou (ta je pevně stanovena výrobcem a distributor ji nesmí překročit). Výše slevy (marže) vychází z cenové politiky podniku, konkrétně z výše velkoobchodní ceny, ta se liší v závislosti na objemu prodeje výrobků.

Tabulka 6: Postup při stanovení velkoobchodní ceny

Celkový odběr zboží v MOC za čtvrtletí	Výše slevy z MOC pro distributora
0 – 750.000,- Kč	40 %
750.000,- Kč – 1.250.000,- Kč	42 %
1.250.000,- Kč – 2.000.000,- Kč	45 %
2.000.000,- Kč – 2.500.000,- Kč	47 %
více než 2.500.000,- Kč	50 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s Bc. Bukvicem.

Na základě objemu prodeje výrobků v maloobchodních cenách (MOC) za dané čtvrtletí je určena procentuální sleva pro distributora/velkoobchodu na čtvrtletí následující, tedy jeho nákupní cena zboží. Objem prodeje se počítá vždy v maloobchodních cenách, jelikož jsou stanoveny pevně. Výše slevy distributora záleží tedy na množství odebrané produkce a na ceně, za kterou zboží prodává maloobchodu, případně konečnému spotřebiteli.

Například: Nakoupí-li distributor produkt, jehož MOC činí 1.000,- Kč se slevou 50 % z MOC, na jeho provizi připadá celých 100 %, což je 500 Kč. Onen produkt prodá prostřednictvím maloobchodu, kdy obchodník dostane slevu ve výši 25 % z MOC (ta není pevně stanovena a záleží čistě na dohodě mezi obchodníkem a distributorem). Konečný rozdíl pro distributora z prodeje bude činit 25 % z MOC, tedy 250,- Kč ($1000 - 500 - 250 = 250$).

Vzdělávání

Velice důležitou součástí práce a komunikace s distributory je zajistit, aby byli vždy a včas seznámeni s novými výrobky a výrobkovými řadami, tedy jak výrobek nabízet, v čem spočívají jeho výhody, který výrobek má být tímto novým nahrazen či doplněn. Právě proto se výrobce snaží pořádat pravidelná školení pro distribuční společnosti, kde je informuje o různých novinkách a jejich způsobu zavádění na trh. Zároveň se snaží tato setkání konstruktivně využít k prodiskutování problémů na něž mohou distributoři na trhu narazit. Díky těmto diskuzím má společnost zpětnou vazbu a získává cenné informace o kupujících, konkurenci, ale i o úspěchu svých výrobků.

8.3 SWOT analýza

Následující schéma se zabývá vnitřním i vnějším rozbořem společnosti Large Life Nutrition Ltd., tedy SWOT analýzou, jejímž cílem je nalézt silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a možné hrozby. Z výstupů této analýzy bude, po jejich podrobném popsání, pracovat následující kapitola, jejímž úkolem bude navrhnout případné kroky společnosti k odstranění slabin a k eliminaci dopadů možných hrozeb. Úkolem podniku bude především usilovat o udržení a rozvoj silných stránek a snaha využít veškerých příležitostí ke svému dalšímu rozvoji a posilování konkurenční pozice.

Vnitřní analýza	S: Silné stránky	W: Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none">• Cena• Obchodní zástupci• Know-how• Výrobní portfolio• Sídlo ve Velké Británii• Velikost organizace	<ul style="list-style-type: none">• Nejednotná distribuční síť• Skladování a trvanlivost• Podpora prodeje
Vnější analýza	O: Příležitosti	T: Hrozby
	<ul style="list-style-type: none">• Inovace• Trend zdravého životního stylu	<ul style="list-style-type: none">• Spojitost s firmou Aminostar• Současná ekonomická situace

Obrázek 7: SWOT analýza společnosti Large Life Nutrition Ltd.

Zdroj: vlastní zpracování.

8.3.1 Silné stránky

Sídlo ve Velké Británii

Velká výhoda plynoucí z umístění sídla společnosti ve Velké Británii spočívá v nákladech a v čase vynaloženém při zakládání daného subjektu. Založit firmu na území Spojeného království je ekonomicky daleko výhodnější, ale také rychlejší. Oproti České republice, kde se mnoho úkonů musí vyřizovat osobně, zde veškeré registrace a další potřebné kroky lze provádět snadno přes internet a prakticky bez poplatků. Nehledě na tempo, ochotu a pracovní nasazení mnohých českých úředníků. Velice důležitým faktorem, na který začínající podnikatel určitě hledí je fakt, že pro založení společnosti s ručením omezeným (Ltd.) v Británii není stanoven žádný vklad společníka, aby firma nabyla právní subjektivitu. Kdežto při zakládání obdobné právní formy v České republice, tedy s. r. o., je

povinnost skládat základní kapitál ve výši 200.000 Kč. O tyto prostředky v případě nezdaru podnikatel přichází.⁹⁸

Bezesporu tím nejdůležitějším přínosem je, že anglická značka působí v očích kupujících daleko atraktivněji než český výrobce. Ačkoliv nedůvěra zákazníků není na místě, velmi těžko bude taková firma přesvědčovat nedůvěřivé kupující o svých kvalitách. Do té doby, než si zákazníci uvědomí, že v případě doplňků sportovní výživy nezáleží na zemi původu, ale především na složení produktu a na kvalitě zpracování použitých surovin, dává snaha působit jako „západní“ firma příležitost k získání důvěry více spotřebitelů. Britská firma zaujímá také zcela jiné postavení při pronikání na zahraniční trhy, kde proti ní stojí produkty předních světových značek, převážně z USA, Kanady a Německa.

Odbytiště ve Španělsku

Ještě v době svého působení u firmy Aminostar si její tehdejší majitel a zakladatel, pan Bc. Josef Bukvic, vytvořil dobré obchodní podmínky pro vstup na španělský trh. Právě myšlenka proniknout na zdejší trh se sportovní výživou byla základním impulsem pro vznik společnosti Large Life Nutrition Ltd., kterou pan Bukvic založil krátce po prodeji svého podílu ve firmě Aminostar s. r. o. Zpočátku tedy veškerá produkce podniku putovala do Španělska, kde trh se sportovní výživou nebyl tak kvalitně zásoben jinými výrobci. Produkty značky Amix™ si zde poměrně rychle našly cestu ke spotřebitelům, neboť celé produktové portfolio je navrženo tak, aby maximálně vyhovovalo zdejší poptávce. Tím si společnost vybudovala velmi dobrou konkurenční pozici, kterou od té doby stále upevňuje.

Právě tento úspěch spolu se ziskem realizovaným prodejem výrobků, jenž se společnost rozhodla reinvestovat do svého dalšího rozvoje, umožnil překonat vstupní bariéry na českém trhu, kde je v tomto odvětví daleko vyšší koncentrace firem.

Společnost tak, díky doposud nastřádaným zkušenostem, nevstupovala na český trh jako úplný nováček, ale jako výrobce se stálým zahraničním odbytištěm zajišťujícím dostatek finančních prostředků k průniku na nové trhy. Oproti tuzemským výrobcům je tedy ve výhodě, neboť veškeré náklady související se zavedením značky v České republice, tedy investice do reklamy, vztahů s veřejností, oslovení obchodních partnerů a prodejců, ale i

⁹⁸ Srovnání založení společnosti s ručením omezeným a Limited. BURBUJA LIMITED. *Založte firmu v Anglii* [online]. 2006, 2010 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.firmavanglii.cz/zalozeni-sro-ltd>

vlastní distribuční síť, hradí z prostředků, které vydělala jinde a nemusí se proto zbytečně zadlužovat. Podobnou výhodu při vstupu na zdejší trh mají samozřejmě i ostatní zahraniční výrobci. Ovšem s tím rozdílem, že doplňky Amix™ jsou vyráběny přímo v České republice a proto přeprava zboží nezaujímá v nákladech distributorů tak významnou položku jako při jejich dovozu ze zahraničí.

Tabulka 7: Podíl španělského trhu na celkových tržbách společnosti

Rok	Tržby v Kč	Španělsko v %	Španělsko v Kč	ČR v %	ČR v %	Ostatní v %	Ostatní v Kč
2009	9.826.369,-	88 %	8.647.203,-	8 %	786.109,-	4 %	393.055,-
2010	18.775.242,-	81 %	15.207.946,-	14 %	2.628.534,-	5 %	938.762,-
2011	28.465.914,-	77 %	21.918.754,-	17 %	4.839.206,-	6 %	1.707.954,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s Bc. Bukvicem.

Ačkoliv se objem produkce prodané ve Španělsku zvyšuje, jeho podíl na celkových tržbách společnosti Large Life Nutrition Ltd. má klesající tendenci. Pokles je způsoben především vyšším tempem růstu prodaných výrobků na českém trhu a to od roku 2010, kdy se na něm aktivně podílí distribuční společnost AMIXnutrition s. r. o. To je však, vzhledem ke snaze společnosti o posilování pozice na trhu sportovní výživy v České republice pozitivní jev. Na růstu celkových tržeb má svůj podíl i zvýšení prodeje v ostatních zemích, tedy na Slovensku, v Maďarsku i Polsku.

Cena

Ceny výrobků značky Amix™ jsou jednak stanoveny tak, aby přiměly kupující ke koupi daného produktu a zároveň nesmějí v zákazníkovi vyvolat pocit, že kupuje něco příliš levného a tudíž nekvalitního. Záleží především na poměru mezi kvalitou a cenou. Rozhodující je zejména množství dávek, které je za danou cenu nabízeno, resp. cena jedné dávky. Často může být stejné nabízené množství určitého doplňku prodáváno za stejnou, dokonce i nižší cenu, ale dávkováním se mohou oba výrobky lišit. Pak se při přepočtu konečné zaplacené sumy na jednu dávku může zdánlivě výhodný nákup značně prodražit.

Společnost Large Life Nutrition Ltd. má tzv. doporučené ceny, je tedy pevně stanovena horní cenová hranice, za níž mohou být její produkty prodávány. Na každého prodejce připadá obchodní marže v řádu desítek procent ze stanovené ceny. Výše této marže dává taktéž každému prodejci dostatek prostoru k poskytování slev. Je tak na zvážení každého, zda a v jaké výši se rozhodne případnou slevu stanovit. Ovšem při prodeji přes internet

nesmí sleva přesáhnout 5 % z doporučené ceny. To zejména proto, aby byli motivováni především prodejci ve fitcentrech, podobných zařízeních a ostatních kamenných prodejnách. Těm právě rostoucí počet internetových obchodů se sportovní výživou a jejich cenová politika způsobil značný odliv zákazníků, čímž je také připravil o motivaci ke spolupráci. Svou vinu na tom samozřejmě nesou i výrobci, kteří tuto jejich cenovou politiku umožnili. Právě tomu chce nyní firma Large Life Nutrition Ltd. doporučenými cenami předejít.

Obchodní zástupci

Výhradní český distributor firma AMIXnutrition s. r. o. má v řadách svých obchodních zástupců opravdové profesionály, kteří se problematikou sportovní výživy dlouhodobě zabývají. To z nich činí velmi dobré reprezentanty nejen distribuční společnosti, ale i značky AmixTM samotné.

V průběhu obchodního jednání, nebo během propagačních akcí vystupují tak, aby zákazníkovi byli maximálně nápomocni při výběru pro něj toho nejvhodnějšího doplňku. Díky svým zkušenostem a přehledu jsou schopni zodpovědět jakékoliv dotazy kupujících ohledně veškerých nabízených produktů. Dovedou i naprostému laikovi zcela srozumitelně vysvětlit, jak který produkt funguje.

Nejde jim v první řadě o výdělek, ale hlavně o to, aby byl zákazník spokojen. Zejména proto se nesnaží za každou cenu prodávat jen ty nejdražší výrobky, ale pouze to co danému jedinci skutečně stačí k dosažení kýžených výsledků. Právě za tento přístup je kupující odmění svým opakovaným nákupem.

Výrobní portfolio

Ještě v dobách působení pana Bukvice v předešlé společnosti se prakticky všichni výrobci zaměřovali především na produkty vhodné pro kulturistiku, fitness a silové sporty. Postupným následováním nejnovějších světových trendů se začal sortiment rozšiřovat i do jiných oblastí sportu a zdravého životního stylu.

Dnes se téměř každý výrobek objevuje na trhu ve více formách tak, aby si vybral takřka každý. Někomu vyhovují tablety či kapsle, někdo dá naopak přednost práškovému koncentrátu. Dokonce, ač se to ještě před několika málo lety mohlo zdát nemožné, dokonce

i proteinové sypké směsi lze dnes nahradit jinou formou, například tyčinkami nebo proteinovými gely v tubách. Podobně jako širokou nabídkou produktů, jejich příchutí a formou vychází výrobce vstříc preferencím kupujících rovněž širokou škálou velikostí jejich balení. V nabídce produktů značky Amix™ jsou tedy balení v rozmezí od jedné jediné dávky až po velmi výhodné velké balení. Výhodou jednorázových balení pak je především snadná manipulace, aby zákazník měl vždy po ruce potřebnou dávku ať už je kdekoli, ale i možnost koupit menšího množství pouze k ochutnání a vyzkoušení daného výrobku.

Know-how

Úroveň kvality produktů je výsledkem práce kvalifikovaných odborníků s mnohaletou praxí a bohatými znalostmi v oboru sportovní výživy. Vybraní specialisté se několikrát ročně účastní mnoha seminářů a veletrhů po celém světě, aby získávali ty nejnovější poznatky z oblasti potravinářského průmyslu a zdravé výživy. Právě toto snažení spolu s využitím nejmodernějších výrobních technologií a velmi důkladným laboratorním testům pomáhá společnosti držet krok s předními světovými výrobci. Na pravidelné laboratorní kontroly vynakládá firma Large Life Nutrition Ltd. nemalé peněžní prostředky především proto, aby dala svým zákazníkům záruku, že nabízí pouze nezávadné výrobky bez obsahu jakýchkoliv zakázaných látek.

Velikost organizace

Ačkoliv Large Life Nutrition Ltd. na trhu vystupuje a naplňuje roli zaběhlé mezinárodní organizace se zahraniční kapitálovou účastí, která vyváží svou produkci do několika evropských zemí, je podle Komise Evropského Společenství⁹⁹ tzv. malým podnikem, neboť počet jejích zaměstnanců není vyšší než 50 osob a maximální roční obrát nepřesahuje částku 10.000.000 euro.

Společnost se v podstatě zabývá pouze výrobou, skladováním a marketingem pro vlastní produkci. Nepotřebuje proto vysoký počet zaměstnanců k zajištění své činnosti a toto se příznivě projeví v ceně, jelikož ušetří značnou část finančních prostředků na mzdách a odvodech na sociální a zdravotní pojištění. Výrobce nenese ani náklady související s distribucí zboží, ty hradí samotní distributoři ze své marže.

⁹⁹ Úřední věstník Evropské unie: NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008. Brusel, 2008, 45 s. ISSN 1725-5074.

8.3.2 Slabé stránky

Nejednotná distribuční síť

Vyjma výhradního distributora spolupracuje výrobce i s několika dalšími společnostmi, jejichž úkolem je taktéž zajišťovat transfer zboží ke konečným spotřebitelům, ať už přímo, prostřednictvím internetu či prodejem na pultech fitcenter. Bohužel tyto distributoři, na rozdíl od AMIXnutrition s. r. o., nezastupují pouze značku Amix™, ale nabízejí i produkty konkurenčních výrobců.

V prvé řadě hájí především své vlastní zájmy a od výrobce proto nakupují pouze některé zboží. Tím pádem se prostřednictvím jimi spravované distribuční cesty ke spotřebitelům nedostávají úplně všechny produkty značky Amix™, neboť tyto distributoři svůj sortiment zpravidla doplňují o konkurenční výrobky v závislosti na tom, jak výhodný „balíček“ mu ta která společnost nabídne. V praxi je totiž zcela běžné, že výrobci s úmyslem podnitit své distributory k vyššímu odběru zboží, často poskytují různé typy slev na některé produkty. Obchodníci pak ale pro vlastní prospěch a bez ohledu na skutečnost, prezentují právě tyto „zlevněné“ výrobky kupujícím, jako ty nejvhodnější, aniž by jim umožnili výběr dle vlastního uvážení. V podstatě jsou schopni pohanit určité potravní doplňky jednoho výrobce za účelem prodeje obdobného konkurenčního výrobku, u něž realizují vyšší zisk. Většinou se snaží kupujícím namluvit, že jedna společnost uvádí na trh např. velice kvalitní proteinové přípravky, ale spalovače tuků je vhodné zakoupit od jejího konkurenta, kterého rovněž zastupují. Kupující tím samozřejmě ztrácí nejen možnost většího výběru, ale zároveň jsou takovýmto prodejcem záměrně mateni a přicházejí o vlastní úsudek.

Naopak v rámci prodeje prostřednictvím výhradního distributora k takovému chování nikdy nemůže dojít. Tito obchodní zástupci totiž reprezentují pouze značku Amix™ a navíc její produkty dokonale znají a jsou schopni zájemcům maximálně přiblížit jejich vlastnosti, aniž by je odbývali nabídkou jiných produktů. Zároveň se ani nesnaží ovlivňovat mínění kupujících o konkurenčních výrobcích. Jediné co dělají je, že podrobně popíší produkty, které nabízejí a jejich výhod. Poté už se kupující sám, na základě svých vlastních poznatků rozhodne, zda vyzkouší výrobek Amix™, nebo zůstane u konkurenčního produktu, je-li s ním spokojen. Často se také stává, že kupující sám sdělí jaký výrobek a jaké značky používá s tím, že by rád zkusil jeho alternativu od firmy Large Life Nutrition Ltd. V takovém případě mu pak prodejce nabídne alternativní produkt aniž

by se jakkoli pochybovačně vyjádřil o dosud používaném konkurenčním přípravku. Tím by totiž zcela zbytečně a nedůstojně hanobil konkurenci, ale zároveň by mohl zesměšnit i předchozí rozhodnutí potenciálního klienta, čímž by ho definitivně odradil od případné budoucí spolupráce. Úkolem obchodních zástupců z řad výhradního distributora tedy není popisovat v čem jsou konkurenční výrobky horší, ale naopak v čem jsou výrobky značky Amix™ lepší.

Další nevýhoda plynoucí z nesjednocené distribuční sítě je taková, že nedochází k rovnoměrnému obhospodařování sítě maloobchodů po celém území České republiky. Žádný z distributorů nemá přesně vymezeno své pole působnosti. Pravdou je, že výhradní obchodní zástupce, protože sídlí v Mladé Boleslavi, zásobuje Střední Čechy, část Východních, Severních a z části Jižní Moravu. Ostatní zase působí především v místě svého sídla, což je zejména plzeňsko a část Jižních Čech. Bez ohledu na to odkud jaký distributor pochází snaží se všichni velkou část své produkce umístit hlavně v Praze, kde je velký kupní potenciál. Stává se tak, že si jedna značka na určitých místech může konkurovat, zatímco jinde, v rámci celé České republiky, nemají kupující jinou možnost než zakoupení zboží pouze přes internet, kde v případě, že nenarazí přímo na oficiální internetový obchod, mají opět omezenou možnost výběru.

Trvanlivost a náročnost na skladování

Doba použitelnosti základních surovin není delší než několik měsíců, aby tak nedocházelo ke zbytečným ztrátám, musí je výrobce co nejrychleji zpracovat. Hotové výrobky jsou poté skladovány v objektech, nebo prostorách k tomu určených, tedy skladech. Zde jsou umístěny v tzv. manipulačních jednotkách, konkrétně v plastových obalech a jsou roztříděny podle druhu a příchuti.

V konečné formě, určené k samotnému prodeji, lze zboží skladovat v rozmezí od 2 do 3 let od zpracování jednotlivých složek surovin. Datum spotřeby je vždy uvedeno na obalu. V této podobě je zboží připraveno k okamžité expedici, zároveň je ale daleko náročnější na prostorové vybavení skladů samotného výrobce, distributorů či maloobchodů.

Z tohoto důvodu probíhá výroba v cyklech dle potřeb poptávky. Zboží je umístěno v centrálním skladu výrobce v Turnově, jenž má rozlohu přesahující 1500 m². Odtud si zboží odebírají jednotliví distributoři a sami a na vlastní náklady jej přepravují buď přímo

k zákazníkům, či ke svým obchodním partnerům, nebo je umístují do svých vlastních skladů. Na stejném principu je založena spolupráce i se zahraničními smluvními partnery, kteří ovšem odebírají zboží v daleko větším množství, aby naplnily své vlastní zásobárny v domácí zemi.

Veškeré činnosti související s přepravou a skladováním se projeví zvýšením režie jak výrobce, tak i u jednotlivých distributorů, potažmo prodejců. Jelikož jsou prodejní ceny nastaveny výrobcem pevně, odrazí se tento nárůst nákladů ve snížení marže obchodníků. Je proto nezbytné naplánovat dodávkové cykly co nejefektivněji, aby přinášely maximální úsporu. Z toho důvodu zahraniční distributoři, předně španělští, nabírají zboží 2 – 3krát do měsíce, k čemuž využívají kamiony schopné převést několik tun zboží najednou. Také slovenští, polští a zástupci jiných středoevropských trhů využívají kamionovou přepravu, ovšem vzhledem k objemu prodeje, jsou nuceni činit maximálně 1 obrátku měsíčně. Distributoři v České republice jsou oproti zahraničním ve velké výhodě, nemusejí si tolik zajíždět, nepotřebují velké nákladní automobily s nákladným provozem. Ze všech nejlépe je na tom mladoboleslavská firma AMIXnutrition s. r. o., které je centrální sklad v Turnově vzdálen jen několik minut jízdy.

Komunikace

Ačkoliv společnost Large Life Nutrition Ltd. tuto činnost neopomíjí, rozhodně nevykládá do komunikace, takové množství finančních prostředků jako její konkurenti. Díky tomu sice realizuje výhodu v podobě nižších nákladů a může prodávat své produkty za nižší ceny, ale o tuto výhodu může snadno přijít, nebude-li věnovat dostatečnou pozornost propagaci svých produktů. Zvláště chce-li posilovat svou pozici na trhu v tuzemsku.

Dnes je zcela běžné, že si firmy zaměřené na sportovní výživu, nechávají vyrábět různé reklamní předměty jako šejkry, ručníky, trička, balanční náramky, klíčenky atp., které je možné zakoupit, nebo je zákazník obdrží jako dárek při nákupu. Naprostou samozřejmostí jsou pak igelitové tašky s logem, v nichž si spotřebitelé svůj nákup odnášejí domů.

Pokud jde o reklamu v médiích, tedy v odborných časopisech, zde značka Amix™ rozhodně nezaostává za ostatními.

Velkou část komunikace bere na sebe oficiální distribuční společnost, která se na své vlastní náklady snaží vytvářet povědomí o značce, již zastupuje a šíří. Jsou to právě obchodní zástupci společnosti AMIXnutrition s. r. o., kteří pořádají různé výstavní akce, komunikují se zákazníky, zodpovídají jejich dotazy a snaží se poskytovat různé slevy a bonusy při nákupu. To vše ale snižuje jejich marži a bez pomoci výrobce, který by se na tom spolupodílel hrozí, že ztratí motivaci k těmto krokům.

Naopak společnosti, které nemají výhradní zastoupení pro danou značku a reprezentují i jiné výrobce, prakticky nemají valnou motivaci k tomu, aby se samy od sebe snažily zapojit do propagace značky Amix™. Tyto se totiž mohou bez zbytečných nákladů „přiživovat“ na prodeji výrobků s již zavedených značek.

8.3.3 Příležitosti

Inovace

Představuje jednu z možností jak předčít konkurenci. Podnik neustále hledá podmínky pro inovaci svých výrobků ať už ze strany kupujících, tak na základě vlastních zkušeností z opakované hromadné výroby. Výhodou společnosti Large Life Nutrition Ltd., je fakt , že ač se jedná o firmu poměrně mladou, zaměstnává a spolupracuje s mnoha kvalifikovanými odborníky, kteří mají dlouholeté zkušenosti v oboru sportovní výživy. Především přístup těchto osobností, působících uvnitř společnosti, lze považovat za klíč k úspěchu v inovační oblasti. Jsou to právě oni, kteří musejí ochotně sledovat vývoj nejnovějších trendů, aby tím rozšířili své znalosti o nové poznatky ze světa sportovní výživy, neboť výrobce je neustále nucen k vylepšování stávajících receptur, výrobních postupů, hledání nových zdrojů surovin a k vývoji nových produktů.

Inovace neznamena pouze vývoj nových výrobků, ale představuje také zapojení nejmodernějších výrobních postupů a technologií. Jedná se o finančně poměrně náročný nástroj, jenž vyžaduje nemalé investice a to jak do samotného technologického vybavení, tak i do rozvoje a vzdělávání vlastních pracovníků. Náklady s inovacemi spojené proto tvoří určitou pomyslnou hranici, za níž se podniky bez dostatečného kapitálu nemohou dostat.

Trend zdravého životního stylu

Společnost se zaměřuje na oblast sportu a zdravého životního stylu, jenž se v posledních několika letech stává opravdovým trendem. Převážně na oblast fitness aktivit, jejichž hlavním motivem je snaha zvyšovat fyzickou zdatnost, přičemž je prokazatelně dokázáno, že dobrá tělesná kondice prospívá k vyšší kvalitě lidského zdraví. Ve svých počátcích bylo fitness spojeno spíše s aktivitami vytrvalostního charakteru, postupem času se z něj díky přirozené soutěživosti stala samostatná sportovní kategorie. Která však díky své popularitě dokázala vzbudit zájem a přilákat spoustu nových zájemců. A dala vzniknout mnoha dalším rekreačním sportovním aktivitám.

V posledních letech se v rámci fitness aktivit objevuje disciplína zaměřená pouze na fyzickou krásu. V podstatě hovoříme o snaze vypadat fyzicky co nejlépe, přičemž se stále jedná o jednu ze zdraví velice prospěšných aktivit, neboť sportovní trénink v rámci fitness zpravidla není jednostranně zaměřen. Jeho cílem je především dosažení a udržení optimálního množství svalové hmoty současně s perfektní všestrannou kondicí.

Ke sledování výše uvedeného cíle neodmyslitelně patří i dodržování jistých stravovacích návyků a zásad. Vyvážená kvalitní strava je nezbytným předpokladem správného fungování lidského organismu a jeho adaptaci na fyzické zatížení. Doplnky stravy pak, za předpokladu dodržení uvedených stravovacích a tréninkových zásad, napomáhají především ke kvalitní regeneraci organismu, jež je nezbytným předpokladem pro dosažení vytoužených výsledků.

Je to právě neutuchající touha jak profesionálních, tak i rekreačních sportovců po neustálém sebezlepšování a dosahování co nejlepších výsledků, která vzbuzuje jejich zájem o doplňky sportovní výživy, což dává firmě Lergi Life Nutrition Ltd. příležitost nacházet nová odbytiště a kupující pro svou vlastní produkci.

Vysoké vstupní bariéry

Náklady na technologické vybavení, kvalifikovaný personál, skladování, vývoj, reklamu a distribuci výrobků se pohybují v řádech milionů korun. Není mnoho podniků jež by se s tímto faktorem dokázaly snadno vypořádat, potenciálním konkurentům je tak vstup do tohoto odvětví velice znesnadněn. Firmě tak reálně nehrozí žádné riziko ze strany nově přichozích konkurenčních výrobců.

8.3.4 Hrozby

Spojitost s firmou Aminostar s. r. o.

Stejně jako jsou pro firmu Large Life Nutrition Ltd. velkým přínosem zkušenosti, poznatky a know-how, které s sebou přinesl pan Bc. Josef Bukvic, může její reputaci značně ohrozit spojení pana Bukvice se značkou Aminostar, v níž dlouhá léta působil. Především pak s mediálně známou kauzou společnosti, kdy byly v jejích produktech nalezeny pozůstatky anabolických látek. Bez ohledu na to, zda se jednalo o úmysl samotného výrobce, který tak chtěl zlepšit účinnost svých výrobků, nebo jestli jeho produkty záměrně kontaminoval někdo z konkurentů, tato událost velice poškodila pověst společnosti a připravila ji o mnoho zákazníků. Právě ve světle těchto skutečností může být od nákupu odrazeno nemalé množství potenciálních uživatelů značky Amix™, kteří již v minulosti zanevřeli nad samotnou firmou Aminostar.

Současná ekonomická situace

Hospodářská krize zmítá celým světem, nevyhnula se ani Evropě, kde dochází k značnému útlumu poptávky ve všech odvětvích. Po vyhlášení bankrotu Řecka se na jeho hranici potácí právě Španělsko, kam je směřována drtivá většina produkce firmy Large Life Nutrition Ltd. Společnost započala svou činnost téměř současně s nástupem celosvětové recese, takže nemá možnost srovnání vlastních výsledků hospodaření před a po nástupu krize. Ovšem dokud hrozba bankrotu Španělska definitivně nepomine musí společnost při svém rozhodování počítat s velkým rizikem ztráty tohoto trhu, který by měl zásadní dopad na její existenci. Nehledě na to, že možný pád Španělské ekonomiky může vést k zániku celé eurozóny, což by znamenalo propad poptávky na všech trzích, zejména pak i v proexportně zaměřené České republice.

9 Doporučení pro praxi

Úkolem této kapitoly je navrhnout taková opatření a kroky, které může výrobce podniknout, aby tak posílil své postavení vůči konkurentům a postupně zvyšoval svůj tržní podíl.

Autor vychází z analýzy současné marketingové strategie firmy v předchozí kapitole, konzultací s panem Bc. Josefem Bukvicem, zakladatelem společnosti a jejím současným manažerem výroby a odbytu. Na základě těchto podkladů a vlastních zkušeností, předkládá k zamyšlení taková opatření, po jejichž zavedení by si mohl podnik zajistit trvalý růst a posilování tržního postavení.

Společnost by měla cestu k posílení své pozice hledat ve zlepšení v několika níže uvedených oblastech.

9.1 Zefektivnění distribuční sítě

To spočívá v rozvázání spolupráce se všemi distributory, kteří zastupují i jiné výrobce a nabízejí produkty konkurenčních značek. Tím by se dostali na úroveň běžných internetových obchodů a maloobchodů a přímou vazbu na společnost Large Life Nutrition Limited by tak měla pouze firma AMIXnutrition s. r. o.

Tím by došlo k rovnoměrnému rozmístění nabídky zboží do všech maloobchodů po celém území České republiky, neboť si zákazníci budou moci vybírat produkty z celého portfolia výrobce. Nikoliv pouze výrobky nabízené distributorem zastupujícím více značek, který vždy dodával do obchodů i konečným spotřebitelům pouze produkty přinášející mu nejvyšší zisk. V praxi je zcela běžné, že takový distributor nakoupí pouze to zboží, které je momentálně zvýhodněno nějakou slevou přímo od výrobce a od dalšího pak nakoupí jiné zvýhodněné produkty. Kombinací takto výhodně získaného zboží pak dodává svým smluvním obchodním partnerům nebo přímo spotřebitelům, čímž ale konečný zákazník ztrácí možnost výběru a výrobce přichází o část možného zisku. Často se stává, že i přes zájem obchodníka či kupujícího o konkrétní produkt dané značky se jej takový distributor snaží přesvědčit ke koupi suplujícího konkurenčního výrobku, jelikož právě u něho realizuje vyšší marži. Staví tak vždy uspokojení vlastního zájmu, tedy vyšší zisk, před

požadavky kupujících, kdy argumentuje tím, že místo konkrétního výrobku může nabídnout jiný, lepší a za výhodnější cenu, akorát od jiného výrobce. V konečném důsledku je to výhodné pouze pro distributora, kupující často ani nemusí ušetřit, jelikož po přepočtení poměru počtu dávek ku ceně, se daný výrobek stává méně výhodným, než se na první pohled může zdát. Samozřejmě utrpí i pověst firmy. Pokud totiž osoba, která prodává její výrobky (pro svůj vlastní užitek) řekne, že některé její produkty jsou horší a dražší než produkty jiných výrobců, zákazník může začít pochybovat o celém produktovém portfoliu výrobce.

Právě vstupem firmy AMIXnutrition s. r. o. mezi Large Life Nutrition Limited a ostatní distributory lze předejít špatné komunikaci se zákazníkem a jejich odlivu ke konkurenci, která má některé produkty „lepší“ a za výhodnější ceny. Každý další mezičlánek v prodejní síti si bude moci volit z celého produktového portfolia značky Amix™ dle vlastního uvážení a nebude nikým přesvědčován ke koupi náhražek, což bylo doposud běžné. Dosavadní distributoři, kteří zastupovali i jiné značky, budou moci v distribuční síti setrvat na úrovni maloobchodů, z níž nebudou mít možnost ovlivňovat jiné maloobchody, které před změnou v hierarchii distribuční sítě zásobovali. Navíc díky tomu, že bude distribuce pro celý tuzemský trh spravována pouze jednou společností, nebude docházet k tomu, že by si jednotliví distributoři v některých regionech vzájemně konkurovali prodejem zboží stejné značky a výrobce tak bude mít daleko lepší zpětnou vazbu přímo od kupujících. Přitom díky doporučeným cenám vůbec nehrozí, že by se společnost AMIXnutrition s. r. o. stala monopolem určujícím ceny prodávané produkce, jak by se mohl někdo domnívat.

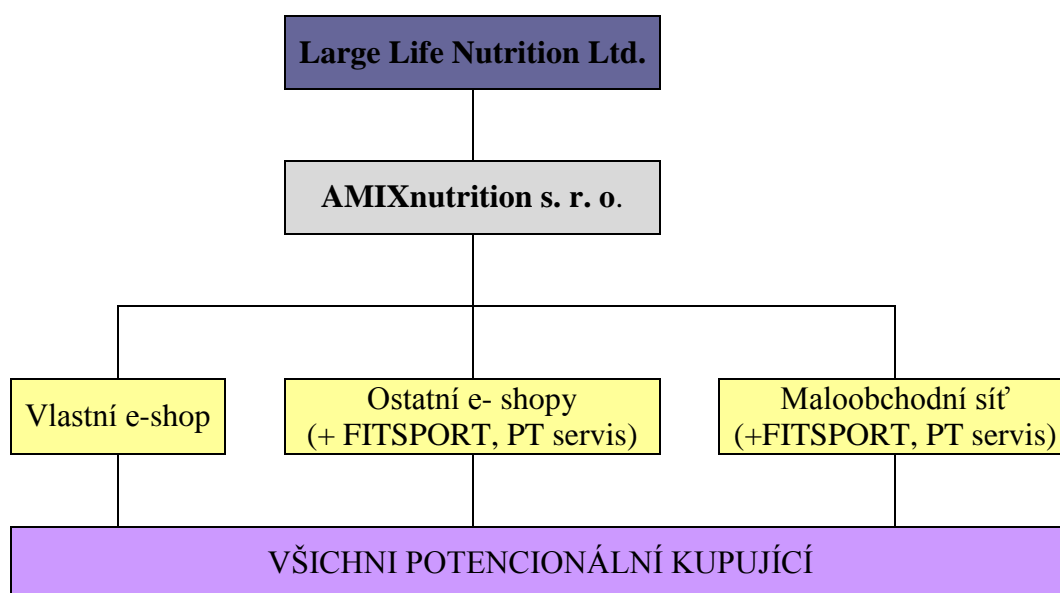
Tato změna přinese výhodu jak kupujícím v podobě lepší informovanosti a větší možnosti výběru, tak i samotnému výrobcí. Tomu v důsledku z výšení objemu prodeje stoupnou tržby i zisk.

Tabulka 8: Tržby realizované v ČR

Rok	Ostatní distributoři	% podíl	AMIXnutrition s. r. o.	% podíl	Celkové tržby
2009	786.109,- Kč	100 %	—	—	786.109,- Kč
2010	867.416,- Kč	33 %	1.761.118,-	67 %	2.628.534,- Kč
2011	871.057,- Kč	18 %	3.981.149,-	82 %	4.839.206,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s Bc. Bukvicem.

Přestože společnost Large Life Nutrition Ltd. zahájila spolupráci s firmou AMIXnutrition s. r. o. už koncem roku 2009, v nárůstu objemu tržeb se tato skutečnost projevila až v roce 2010. Právě tehdy začala společnost AMIXnutrition s. r. o. budovat své distribuční cesty a zásobovat obchody po celé České republice. V prvním roce aktivního působení výhradního distributora pro český trh vzrostl celkový objem prodané produkce téměř 4násobně (viz Tabulka 8), přičemž celých 67 % z celkového objemu prodeje zajistila právě firma AMIXnutrition s. r. o. V dalším roce její podíl na celkových tržbách opět vzrostl a přiblížil se téměř k 82 %. Naopak v případě ostatních distributorů je vidět, že jejich tempo růstu objemu prodané produkce každoročně klesá. Klesá i jejich podíl na celkových tržbách realizovaných na českém trhu, jejich celkový prodej se v podstatě nezvyšuje (v roce 2010 byl meziroční nárůst 81.307,- Kč a v roce 2011 činil pouze 3.641,- Kč. To je dáno právě tím, že se zaměřují především na zvýhodněné produkty.



Obrázek 8: Distribuční síť po úpravě

Zdroj: vlastní zpracování.

9.2 Zefektivnění komunikace

Jsou to především zákazníci/spotřebitelé, kteří svými nákupy umožňují společnosti realizovat zisk, jenž je pak možné efektivně přerozdělit a jeho část využít k dalšímu rozvoji podniku, tím i ke zvyšování jeho podílu na trhu. Růst tržního postavení samozřejmě souvisí s přílivem nových kupujících za předpokladu, že si společnost dokáže udržet zákazníky stávající. K získávání nových zákazníků nestačí jen předčít konkurenci nižší

cenou či lepšími službami spojenými s výrobkem, je důležité dokázat o svých výhodách nové potencionální kupující včas a správně informovat a dokázat na sebe a své produkty dostatečně upozornit. Právě k tomuto účelu je nezbytné zvolit vhodnou komunikační strategii.

V komunikační strategii společnosti Large Life Nutrition Ltd. lze nalézt několik nedostatků, které je třeba odstranit. V současném způsobu propagace výrobků značky Amix™ je možné učinit několik změn, které se příznivě projeví v oslovování nových kupujících.

9.2.1 Rozšíření reklamy

Jak je uvedeno v kapitole 8.2.3 společnost umisťuje reklamu v odborných časopisech a v podobě letáků ve specializovaných obchodech a různých tělovýchovných zařízeních. Možnost ke zlepšení a zefektivnění reklamy přináší především internet, který skýtá nesčetně příležitostí.

Tou nejzajímavější se v době, kdy snad každé fitcentrum, sportovní zařízení nebo specializovaná prodejna mají vlastní webové stránky, jeví rozvinutí spolupráce s provozovateli těchto obchodů na takovou úroveň, kdy by na své vlastní internetové stránky umístili odkaz přímo na oficiální e-shop značky Amix™. Tato forma spolupráce samozřejmě připadá v úvahu pouze v těch fitcentrech a zařízeních, která mají sortiment firmy Large Life Nutrition Ltd. ve své nabídce. Majitelé se samozřejmě nemusejí obávat, že umožněním přístupu k oficiálnímu internetovému obchodu, klesne poptávka po doplňcích výživy přímo v jejich posilovně či obchodě. Internetové ceny jsou totiž nastaveny tak, aby nebylo možné dané zboží nakoupit výrazně výhodněji přes internet než v kamenných obchodech. E-shop je spravován firmou AMIXnutrition s. r. o., která má svou určitou marži jak při prodeji prostřednictvím spolupracujících prodejen a zařízení, tak i při prodeji přímo konečnému spotřebiteli. Samozřejmě, prodává-li distributor přímo spotřebiteli, je jeho marže vyšší, ale komunikace se zákazníkem je daleko efektivnější, jestliže probíhá face-to-face, tedy přímo v prodejnách. Právě proto firma upřednostňuje prodej v maloobchodech, který díky osobní komunikaci může vést k daleko většímu objemu prodeje. To ve svém důsledku přináší distributorovi vyšší zisk než menší objem prodeje při vyšší marži. Z tohoto důvodu má také provozovatel maloobchodu dostatek prostoru k poskytnutí případné slevy. Tato politika plyne především z předchozích

zkušeností pana Bukvice, získaných ještě v průběhu jeho působení ve firmě Aminostar. Tehdy totiž boom internetových obchodů a jejich akčních cen zapříčinil ztrátu zájmu o spolupráci ze strany téměř všech provozovatelů sportovních zařízení, kteří se nemohli internetovým cenám vyrovnat. Zákazník, který si tedy vybere zboží na internetu, si jej pak ve většině případů objedná ve svém oblíbeném kamenném obchodě. Tím mu odpadnou veškeré úkony spojené s vyplňováním objednávky a čekáním na kurýra se zásilkou a své doplňky si vyzvedne přímo v prodejně nebo ve sportovním centru, které navštěvuje.

Další možností je využití sociálních sítí, které jsou v posledních letech velice rozšířeny (např. facebook a twitter). Na těchto stránkách může firma vytvořit přímo profil značky Amix™, kde bude představovat různé novinky, upozorňovat na zajímavé akce, atp.

Velkou výhodou uvedených kroků je, že jsou prakticky zdarma, stojí pouze čas věnovaný psaní zpráv a aktualizacím článků.

Existují i další formy internetové reklamy, jako umisťování placených odkazů na stránky internetových vyhledávačů, jako např. seznam.cz, tato reklama je ale velmi drahá. Společnosti může jistě dostatečně výrazně pomoci využití právě těch možností, které téměř nic nestojí.

9.2.2 Snaha proniknout do podvědomí veřejnosti

K upevňování vztahů s veřejností, především k tvorbě dobrého povědomí o značce Amix™ by mohlo firmě napomoci, kdyby se spolupodílela na pořádání některých sportovních akcí. To především ve formě sponzoringu, kdy výrobce pro danou sportovní událost poskytne některé ze svých produktů. A to např. jako ceny pro vítěze, nebo může jednoduše pro všechny účastníky oné akce zajistit malé občerstvení v podobě iontového nápoje nebo proteinové tyčinky jako odměnu za účast, atp.

Společnost získá na oplátku možnost umístit v místě konání, ale i na startovních číslech či na vstupenkách své logo, které tak bude na očích všem zúčastněným i případným divákům. Navíc existuje velká pravděpodobnost, že se takto s výrobky Amix™ setká mnoho potenciálních zájemců, kteří o nich doposud mnoho nevěděli.

Je zcela běžné, že například na soutěžích v kulturistice a fitness v rámci Mistrovství Čech, Mistrovství Moravy či Mistrovství České republiky obdrží vítězové jednotlivých kategorií různé doplňky výživy. Výrobci těchto produktů často takové akce sponzorují, aby se zviditelnili. Společnost Large Life Nutrition Limited může jít v tomto směru, díky svému širšímu zaměření, mnohem dále než její konkurenti a nemusí se soustředit pouze na soutěže tohoto druhu. Naopak má možnost zaměřit se na jiné, mnohem populárnější a sledovanější sportovní kategorie, které se čas od času objevují i na televizních obrazovkách. To mohou být například některé kolektivní sporty jako florbal, házenou, volejbal či basketbal, které se hrají v halách, v nichž má výrobce opět možnost umístit své reklamní tabule a plakáty. Nabízí se i možnost podílet se na pořádání různých atletických mítinků, cyklistických či plaveckých závodů, triatlonu aj.

S podporou takovýchto akcí by firma začala nejprve na regionální úrovni a v případě úspěchu a vzájemné spokojenosti, se může tato spolupráce rozvíjet i na úrovni celorepublikových soutěží a mistrovství. Vždy je ale vhodné zvolit si takové sportovní odvětví s nímž užívání doplňků sportovní stravy koresponduje, čili na úrodnou půdu by zjevně nepadlo rozhodnutí podporovat např. automobilový sport nebo jezdeckví.

Kromě podporování určitých sportovních akcí se podniku nabízí také příležitost ke spolupráci přímo s jednotlivými borci. Za tímto účelem je vhodné spojit své síly s nějakým úspěšným sportovcem, který má ve své disciplíně relativně zvučné jméno, ale přesto by podporu ze strany výrobce sportovní výživy uvítal, neboť jeho příprava bývá často finančně dosti náročná. To je případ zejména již výše zmíněné kulturistiky a silových sportů, ale i takové kanoistiky, boxu a mnoha dalších sportů. Tito lidé většinou velmi tvrdě trénují, ale jejich oddíly nejsou schopny jim poskytnout vše potřebné, tak si často veškeré výdaje hradí ze svých zdrojů. Jsou to většinou sportovci, které sice nezná každý občan této země, protože nejsou v reprezentačním výběru. To však neznamená, že by nebyli dostatečně dobří, ale bohužel počet míst v reprezentačních oddílech bývá často omezen, a tak se do něj dostanou jen tací, kteří jsou nejvíce na očích, tedy ve sportovních klubech s dobrým zázemím. Ale i takový člověk, který sice nereprezentuje svou zemi na mezinárodních mistrovstvích, může být pro výrobce sportovní výživy vhodným kandidátem na spolupráci, neboť v rámci svého rodného města, mateřského oddílu, ale i celého sportovního odvětví může být ostatními respektován. Čas od času o nich může být

otištěn článek v novinách, nebo poskytnou on-line rozhovor na internetu. Není ani zcela vyloučeno, že se některému z nich v budoucnu podaří prorazit a společnost, která za ním stála od samého počátku a důvěřovala mu si tak opět v očích veřejnosti může jedinečně polepšit.

Spojení značky přímo s osobou sportovce také může zajistit, že se její logo bude objevovat v různých odborných magazínech, které otisknou jejich fotografie, ale i rozhovory v nichž se často ptají na používané doplňky. To je běžné zejména v kulturistice. Navíc se v poslední době stává trendem, že někteří z těchto jedinců umisťují, na internet videa ze svých tréninků, aby inspirovali ostatní. Zde také často zmiňují, co jim vyhovuje před tréninkem, v jeho průběhu a po skončení. Tato videa jsou velmi sledovaná právě cílovou skupinou zákazníků značky Amix™, kterým slouží jako návod. Každý potenciální kupující bude za tuto příležitost vděčný a společnost v něm zanechá dobrý dojem, neboť mu zdarma poradí jaké doplňky jsou vhodné a navíc mu názorně předvede, jak správně trénovat a cvičit.

Oproti předchozí metodě s sebou tato podoba snahy o zlepšení komunikace výrobků i samotné značky Amix™ přináší zvýšené náklady. Ty se skládají především ze vstupní ceny doplňků věnovaných sportovcům a pořádaným akcím, ale také z dalších prostředků vynaložených na výrobu a umisťování reklamních poutačů, přípravu videozáznamů a dalších.

9.2.3 Zefektivnění osobního prodeje

Výrobce se spolu s distribuční společností všemožně snaží podporovat a upřednostňovat osobní prodej, prostřednictvím takových nástrojů jako komisní prodej, pevné internetové ceny, pořádání předváděcích akcí přímo v prodejnách na náklady výrobce či distributora, včetně poskytnutí bezplatných vzorků. Přesto má ale tento propagační nástroj drobný nedostatek, který spočívá přímo v prodejním personálu, čili v zaměstnancích daného maloobchodu. Celý problém se týká zejména posiloven a fitcenter, nikoliv specializovaných obchodů se sportovní výživou.

Školení prodejců

Právě ve výše zmíněných sportovních zařízeních, ale například i v obchodech se sportovním vybavením, kde je prodej doplňků stravy pouze jakýmsi rozšířením nabízeného sortimentu, často pracují lidé, kteří se v doplňcích stravy příliš neorientují. Jsou tak v podstatě pouhými „prodavači za pultem“, málokdy schopnými kupujícímu správně poradit při výběru vhodného výživového doplňku. Jejich nejistota může proto vyvolat v zákazníkovi pochybnosti a nakonec jej od nákupu odradit.

Výrobce ani distributor nemůžou spoléhat pouze na to, že pravidelným návštěvníkům konkrétního sportovního centra utkví v paměti veškeré informace, které mohli získat v průběhu dříve uskutečněné předváděcí akce, kde jim bylo vše potřebné důkladně vysvětleno pracovníkem distribuční společnosti. Navíc je jisté, že každému se nepoštěstilo uvedenou akci zastihnout. Ovšem kdyby přeci jen ano, nároky a potřeby všech uživatelů se časem mění, a tak je velmi pravděpodobné, že časem budou chtítokusit jiný produkt, o který se dříve nezajímali a neznají jej. Je tedy nezbytné, aby jejich otázky byl schopen zodpovědět ten, u koho nakupují. Existuje sice možnost vyčíst potřebné informace z prospektů, případně je vyhledat na internetu. Každý zvědavý zákazník si ale raději ověří, jestli vyčtené informace správně pochopil a jistě tedy uvítá možnost konzultace. Právě od toho by tu měl být prodejce, pročez je nezbytné, aby se vyznal v tom, co prodává.

Právě ve snaze předejít nedostatečné interpretaci účinků konkrétního produktu od prodávajícího směrem k zákazníkovi, by měl výrobce ve spolupráci s distributorem pořádat jakási školení prodejců (nejen školení distributorů, jak je uvedeno v kapitole 8.2.4). Podle množství předávaných informací, tedy dle celkové časové náročnosti by pak školení probíhalo postupně vždy pro všechny maloobchody v rámci daného regionu. Školení by prováděli přímo zástupci distribuční společnosti, kteří dané problematice rozumí nejlépe. Měli by se ho účastnit buď samotní prodejci, nebo alespoň osoba pověřená majitelem obchodu, případně sám majitel, jehož úkolem by bylo ostatní zaměstnance zaškolit. Zde si zejména provozovatel maloobchodu musí uvědomit, že dostatečná informovanost zaměstnanců a jejich schopnost předávání informací kupujícím, je nezbytná pro úspěšný prodej zboží a vytváření zisku. Školení by nemuselo ani probíhat hromadně, zajisté by stačilo, kdyby zástupce distributora předal potřebné informace při zavážení zboží přímo provozovateli obchodu, který bude dále dbát a dohlížet na to, aby jeho zaměstnanci

prezentovali výrobky Amix™ tím nejlepším způsobem. Šíření informací prostřednictvím majitele, či provozovatele sportovního centra se jeví jako nejvhodnější způsob, neboť člověk provozující tento druh živnosti musí mít patřičné vzdělání, které jej předurčuje k tomu, aby se v problematice výživy ve sportu dobře orientoval. Zpravidla to bývají bývalí úspěšní sportovci, držitelé trenérských licencí nebo certifikovaní výživoví poradci, kteří mají velice blízko ke sportu.

Spolupráce s trenéry

Další příležitostí k rozšíření osobního prodeje by bylo oslovit a přimět ke spolupráci osobní trenéry. Výhoda spolupráce s nimi spočívá jednak v tom, že se v doplňcích a sportovní výživě dobře orientují, jelikož k výkonu tohoto povolání musí bezpodmínečně složit trenérské zkoušky zahrnující určité minimum z oblasti výživy. Často si pole své působnosti rozšiřují certifikátem opravňujícím k poskytování výživového poradenství. Osobní trenér zpravidla bývá současně i výživovým radcem, čímž výrobci odpadá potřeba dále tyto prodejce školit. Druhou výhodou spolupráce s těmito trenéry je fakt, že obvykle mají vytvořenou určitou klientelu. Ke svým klientům mají relativně blízko, protože aby jejich vzájemná spolupráce fungovala, bývá často založena především na důvěře. Svěřenec pečlivě dbá pokynů svého trenéra a to nejen v oblasti samotného cvičení, ale i co se týče regenerace, stravování a doplňků výživy.

Přimět a vůbec oslovit osobního trenéra není ale tak jednoduché, jak se může na první pohled zdát. Trenéři totiž ve většině případů nepracují přímo pro provozovatele daného sportovního centra, ale svou činnost vykonávají jako živnost. A v zařízení, kam chodí trénovat své klienty zpravidla figurují rovněž jako hosté, akorát mají možnost si zde přivydělat. Majiteli většinou neplatí nic navíc za umožnění provozování vlastního podnikání. Jejich vztah je založen na jakési reciprocitě, kdy majitel poskytne onomu živnostníkovi prostor a nutné vybavení za to, že on jemu přivádí nové návštěvníky, kteří mu dělají tržbu (vstupné, občerstvení,...). Tento vztah by neměl být narušen tím, že v jeho prostorách začne trenér prodávat svým klientům vlastní zboží, čímž by majiteli konkuroval. Na této spolupráci by se v podstatě měly dohodnout tři strany – na straně jedné distributor a na té druhé provozovatel prostor (posilovny) a trenér (v tomto vztahu jakýsi obchodní partner), kteří by si mezi sebou dělili provizi z prodeje. Naopak v případě, kdy jsou trenéři regulárními zaměstnanci sportovního centra (v ČR zatím jen v některých městech,

především v Praze a Brně), rozhoduje o výši provize z prodeje doplňků určené trenérovi jeho zaměstnavatel. Takový trenér – zaměstnanec dokonce nemusí dostávat vůbec nic navíc, jelikož je to jeho povinnost vyplývající z pracovní smlouvy. V takovém případě by měl výrobce prostřednictvím distributora dbát pouze na to, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně informováni o nejnovějších produktech.

9.2.4 Rozšíření podpory prodeje

Veškeré kroky, které výrobce v rámci podpory prodeje podnikne jsou realizovány ve spolupráci s maloobchodem, jehož úkolem je jednotlivé nástroje využít tak, aby přiměl zákazníka ke koupi.

Obchodníci

Prvním krokem je přimět ke spolupráci maloobchod, jehož prostřednictvím bude zboží dále šířeno. Na samotném začátku této kooperace je vyjednávání o velkoobchodní ceně, tedy o nákupní ceně zboží pro obchodníka, který pak odhadne možnou marži, kterou mu prodej zboží přinese. Do této kategorie patří i dohoda o komisi formě prodeje, tzn., že prodejce za zboží platí distributorovi až v okamžiku, kdy jej prodá spotřebiteli. To je pro menší podnikatele velmi výhodné, jelikož nejsou nuceni vázat své peněžní prostředky v zásobách. Velice důležité jsou také dodací podmínky, konkrétně jak často a jak rychle, případně za kolik je distributor schopen doplnit zásoby v obchodě. Tato lhůta je zpravidla do druhého dne po objednání a náklady jdou na vrub obchodního zástupce značky Amix™. Posledním krokem, který lze podniknout v rámci podpory prodeje z pohledu obchodníka, je uspořádání předváděcí akce produktů, přímo v jeho obchodě, posilovně, atp. Tato část už se ve své podstatě zaměřuje na konečného zákazníka, kdy je mu představován sortiment společnosti Large Life Nutrition Limited.

Akce pro zákazníky

V rámci zákaznické podpory jsou nejefektivnějšími nástroji především různé slevy, její výše ale záleží na obchodníkovi, jestli a v jaké výši ji poskytne. Toto nemůže ovlivnit ani distributor, ani výrobce. Nejúčinnějšími nástroji jsou, které může firma využít jsou hlavně vzorky zdarma, ochutnávky, nebo akce typu 2+1, dva za cenu jednoho, atp. Poslední uvedené typy slev slouží jako krátkodobý nástroj. Tyto formy by ovšem měly probíhat výhradně(!) jen v době, kdy je v konkrétním obchodě určitá předváděcí akce realizovaná

přímo zástupcem distributora. V případě zavedení akčních cen na delší období by bylo vhodné na ně upozornit přímo na oficiálních internetových stránkách distributora, případně zákazníky informovat prostřednictvím letáků a plakátů v obchodech, sportovních centrech i v místě konání právě probíhající akce. V praxi se totiž často stávalo, že distributor někam dodal vzorky zdarma, které měly sloužit jako pozornost pro určitý počet majitelů nových permanentek, ale část tohoto zboží si pro sebe rozebrali zaměstnanci. Také se stávalo, že zboží určené na akci 2+1 apod. obchodník rozdělil a prodal každý kus zvlášť. Možností je tedy buď natisknout přímo speciální etiketu, kde bude uvedeno „vzorek zdarma“ nebo dodávat zdarma zboží v takovém balení, v jakém se obvykle neprodává, např. v sáčku, či v menším obalu, než je obvyklé, aby zákazník nemohl být ošizen.

Reklamní předměty

Pro poslední možnost zlepšení podpory prodeje by se měla společnost Large Life Nutrition Ltd. inspirovat u některých svých, především zahraničních, konkurentů. Měla by se zaměřit na výrobu a prodej reklamních předmětů, na nichž by bylo vyobrazeno logo značky (viz Obrázek 5). Výrobce nemusí zacházet do extrémů a vyrábět přívěsky na klíče, propisovací tužky, deštníky, hrnečky aj. Stačilo by se zaměřit na předměty, které se sportem souvisí a zákazníci je přitom mohou prakticky využít. Zatím jediným reklamním předmětem je šejkr, který slouží k mixování proteinových a sacharidových nápojů. Dalšími takovými praktickými pomůckami by mohly být ručníky, čelenky, potítka, sportovní lahve a trička. Každý z těchto předmětů by sportovec využil při tréninku a zároveň by sloužil jako reklama, jelikož by na něm bylo znázorněno logo. Tričky by mohl být vybaven prodejní personál i osobní trenéři. Tímto by se značka Amix™ opět dostala hlouběji do podvědomí každému potenciálnímu zákazníkovi, jelikož by byla mnohem více na očích. Tyto výrobky by si mohli lidé v případě zájmu buď zakoupit přímo na místě, kde jsou k dostání i samotné doplňky stravy, nebo by je obdrželi jako dárek za nákup v určité hodnotě. Každý z dárků by odpovídal určité zaplacené částce, nebo by si jej mohl zákazník sám vybrat. Ve snaze získat postupně celou kolekci by byl zároveň motivován k opakovaným nákupům. Reklamní předměty by také mohly být rozdávány účastníkům různých soutěží pořádaných ve spolupráci se značkou Amix™, případně sponzorovaným sportovcům, o čemž pojednává podkapitola 9.2.2.

Tento nástroj na zvýšení propagace s sebou zajisté přináší vysoké náklady, ale vzhledem k tomu, že jde především o prakticky využitelné věci, zákazníci tuto formu podpory prodeje velmi vnímají. Ať už se tedy vedení společnosti rozhodne výrobu upomínkových produktů zahájit, či nikoliv, samozřejmostí by rozhodně měly být alespoň praktické igelitové tašky s logem v nichž by si zákazník odnášel svůj nákup.

Většina z uvedených opatření by měla být prováděna prostřednictvím distributora, který má k jednotlivým tržním subjektům mnohem blíže. Je ovšem nutná alespoň finanční podpora těchto kroků ze strany výrobce, aby distributor vše nevykonával na úkor vlastní marže, jejíž pokles by jej od této formy spolupráce jistě brzy odradil.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat stávající marketingové činnosti společnosti Large Life Nutrition Limited, její konkurenty a zákazníky. Na základě provedených analýz bylo dalším úkolem navrhnout možné kroky, které by vedly ke zlepšení či udržení stávajícího postavení společnosti na trhu s doplňky sportovní výživy.

V teoretické části bylo nejprve nezbytné vysvětlit, jaký je význam a jaké místo zaujímají vhodné stravovací návyky v životě sportovce a k čemu jsou obecně využívány výživové doplňky. Vedle toho byly vyjmenovány jednotlivé marketingové strategie, podle nichž se může vedení společnosti řídit, aby poté bylo schopno směřovat podnik ke splnění stanovených cílů. Nechybí ani postup obecné analýzy konkurenčního prostředí, jehož úkolem je posloužit jako návod k identifikaci konkurence, především pak na jaké úrovni může soupeření na trhu probíhat a jakými způsoby může být společnost v rámci daného odvětví ohrožena ostatními podniky. Posledním úkolem teoretické části bylo popsat nástroje podle nichž bylo postupováno při analýze současné marketingové činnosti firmy.

Na úvod praktické části byla představena společnost Large Life Nutrition Limited a historie jejího působení v oblasti sportovní výživy, současně byly také charakterizovány veškeré kategorie výživových suplementů, které nabízí. Byly popsány marketingové strategie, které společnost využívá ke zvyšování svého tržního podílu, jakou roli na trhu s výživovými doplňky zaujímá a jakým způsobem se snaží dosáhnout konkurenční výhody. Rovněž zde byly vymezeny její nejvýznamnější konkurenti, přičemž byl kladen důraz na jejich hlavní přednosti, které by v rámci soupeření neměly být brány na lehkou váhu.

Při analýze současné marketingové strategie bylo nejprve vysvětleno, na základě jakých kritérií si firma volí zákaznický segment, na který dále zaměřuje svůj marketingový mix. Autor pokračuje popisem výrobku značky Amix™, procesu stanovení ceny, formy komunikace a distribuce. Prostřednictvím SWOT analýzy vyzdvihuje přednosti firmy, odhaluje její slabiny a nachází příležitosti, které může podnik využít při svém rozvoji. Zároveň upozorňuje také na faktory ohrožující podnik z vnějšího prostředí.

V současné době společnost spíše sleduje počínání firmy NUTREND D. S., a. s. a snaží se hlavně odrážet ataky ze strany ostatních konkurentů. Za tímto účelem vynakládá značné

finanční prostředky na vývoj nových výrobků, inovace a rozšiřování stávajících výrobních řad, což je patrné z Tabulky 2 na str. 58. Tím pádem lze s jistotou říci, že firma neusiluje o prvenství v celkových nákladech, jelikož by se toto počínání vylučovalo s její strategií rozvoje výrobků a snahou o udržení vysoké úrovně kvality samotných výrobků a doplňkových služeb pro zákazníky. Ovšem i přesto se společnost snaží ušetřit jinde a to v oblasti komunikace, do této oblasti by se však měla zapojit více a nenechávat vše pouze na distribuční společnosti. Prodej by se měla snažit podpořit především prostřednictvím poskytování většího množství vzorků zdarma (pro distributory, kteří je nabídnou obchodníkům, nebo přímo konečným zákazníkům) a výrobou reklamních předmětů s logem značky či firmy (igelitové tašky, ručníky, trička, apod.).

Vývoj nových výrobků a sledování nejnovějších trendů je v podstatě určitou formou odlišení se od ostatních konkurentů. Jelikož se společnost Large Life Nutrition Ltd. snaží vyvíjet produkty sice nové, ale zároveň jde o to, aby vždy představovaly určitý pokrok v oblasti sportovní výživy.

Tabulka 9: Přehled celkových tržeb a výsledků hospodaření v jednotlivých letech

Rok	Celkové tržby (v tisících Kč)	Výsledek hospodaření (v tisících Kč)
2008	0,-	– 85,-
2009	9.826,-	158,-
2010	18.775,-	3.736,-
2011	28.466,-	6.692,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s Bc. Bukvicem.

Za základě dosavadního vývoje tržeb lze říci, že společnost Large Life Nutrition Ltd. každoročně zvyšuje objem prodané produkce. To současně dokazuje schopnost společnosti získávat nové zákazníky a udržet si ty stávající. Právě proto by ji neměli ostatní konkurenti v čele s firmou NUTREND D. S., a. s. podceňovat.

Z Tabulky 7 na str. 93 je zřejmé, že k výrobkům značky Amix™ si nachází cestu stále více českých zákazníků. To lze při současném snížení tempa růstu prodeje výrobků ve Španělsku považovat za pozitivní jev, jelikož po problémech Řecka je v souvislosti se špatným ekonomickým vývojem a hrozbou bankrotu nejčastěji spojováno právě Španělsko. Proto by se výrobce neměl na tento trh příliš upínat, a to i přes to, že v současnosti představuje nejvýznamnější odbytiště pro jeho produkci.

Seznam použité literatury

Knižní prameny

BLATTNÁ, Jarmila. *Výživa na začátku 21. století aneb o výživě aktuálně a se zárukou: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Společnost pro výživu, 2005, 79 s. ISBN 80-239-6202-7.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOŘT, Petr. *Sport a správná výživa*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 2002, 351 s. ISBN 80-249-0124-2.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-708-0505-6.

HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 7729 s. ISBN 80-245-0176-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb: Cesta k trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

MACH, Ivan. a kol. *Poradce pro výživu: Skripta rekvalifikačního kurzu akreditovaného MŠMT ČR*. Praha: NUTRIS 2005, 216 s. ISBN 80-7033-842-3.

MACH, Ivan. *Doplňky stravy na našem trhu*. Praha: Svoboda Servis, 2006, 118 s. ISBN 80-863-2046-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOELL, William F a Joseph P GUILTINAN. *Marketing: contemporary concepts and practices*. 6th ed., Annotated instructor's ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1995, IS-15762. ISBN 02-051-5602-9.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 118 s. ISBN 80-731-8177-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. 1.vyd. Zlín: Ekka, 1992, 253 s. ISBN 80-900015-8-0.

Úřední věstník Evropské unie: *NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008*. Brusel, 2008, 45 s. ISSN 1725-5074.

Elektronické prameny

Anabolismus a katabolismus - Dělení stravy. *Fit-centrum.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.fit-centrum.cz/odborne-clanky/3445-anabolismus-a-katabolismus-deleni-stravy.html>

ATP Energy – PEAK® ATP cps. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/87/atp-energy-peak-atp>

BCAA Elite Rate cps. In: *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/32/bcaa-elite-rate>

BCG matice. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011-12-19]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice

CarniLean™ 480 ml lqd. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/46/carnilean>

CellEx™ cps. In: *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/23/cellex>

CFM: nejmodernější výrobní technologie proteinů. *NUTREND* [online]. c2006-2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: http://www.nutrend.cz/bodybuilding/odborne-clanky/proteiny-odborne-clanky/art_245460/cfm-nejmodernejsi-vyrobní-technologie-proteinu.aspx

Creatine Ethyl Ester cps. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/43/creatine-ethyl-ester>

Creatine Monohydrate cps. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/43/creatine-monohydrate-cps>

Glukosamin. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2011-11-24 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Glukosamin>

Chondroitin sulfát. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2011-10-27 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Chondroitin_sulf%C3%A1t

HACCP - Management kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin. *CQS: Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. 2010 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/HACCP-Management-kriticky-ch-kontrolnich-bodu-ve-vyrobe-potravin.html>

IsoPure CFM® Isolate pwd. *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/12/isopure-cfm>

Maximum GH Stimulant cps. In: *AMIX: advanced nutrition* [online]. c2010 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://www.amix-nutrition.cz/products/9/maximum-gh-stimulant>

Methylsulfonylmethan. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 2011-01-07 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Methylsulfonylmethan>

O nás. *VITALMAX* [online]. 1999 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.vitalmaxczech.cz/jak-nakupovat.html>

O společnosti. *NUTREND* [online]. 2006 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: http://www.nutrend.cz/cz/o-spolecnosti/art_18848/article.aspx

Scitec kvalita. *SCITEC NUTRITION* [online]. 2006 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.scitec.cz/scitec-kvalita/>

Společnosti ve Velké Británii: Daňová úprava. *Harvey Invest* [online]. 2007 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.harvey.cz/registrace-ltd-ve-velke-britanii-2.php>

Sportovní výživa. *DYMATIZE* [online]. 2006 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.dymatize.cz/sportovni-vyziva/>

Srovnání založení společnosti s ručením omezeným a Limited. *BURBUJA LIMITED. Založte firmu v Anglii* [online]. 2006, 2010 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.firmavanglii.cz/zalozeni-sro-ltd>

SWOT. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011-12-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

Účetní závěrka r. 2008: NUTREND D. S., a. s. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a410972&slCis=800324561&klc=x8EeAZ%2bL7W76KcZsMZneSg%3d%3d>

Účetní závěrka r. 2009: NUTREND D. S., a. s. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a410972&slCis=800317733&klc=x8EeAZ%2bL7W76KcZsMZneSg%3d%3d>

Účetní závěrka r. 2010: Aminostar s. r. o. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a137270&slCis=101416711&klic=eOL%2fJJDiCtm0d1s2BgVMGg%3d%3d>

Účetní závěrka r. 2010: NUTREND D. S., a. s. In: *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a410972&slCis=800360827&klic=x8EeAZ%2bL7W76KcZsMZneSg%3d%3d>

Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. WOLTERS KLUWER ČR, a. s. *Účetní kavárna* [online]. 2009, 2012 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/?as_id=aqfah68iptpls7anb6p3q0es50

Weider Global Nutrition: History of Excellence. *WEIDER* [online]. 2010 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.weider.com/en/pages/about-us>

Seznam příloh

Příloha A	Reklamní leták: Anabolic MASTER™
Příloha B	Reklamní leták: CarniLine Pro Fitness®
Příloha C	Reklamní leták: Monster BEEF
Příloha D	Reklamní leták: Pure Whey HYDRO™
Příloha E	Reklamní leták: Shake 4 Fit & Slim
Příloha F	Reklamní leták: Thermo Lean™
Příloha G	Šejkr označený logem Amix™
Příloha H	Dóza s praktickým madlem
Příloha I	Výsledovka k 31. 12. 2008
Příloha J	Výsledovka k 31. 12. 2009
Příloha K	Výsledovka k 31. 12. 2010
Příloha L	Výsledovka k 31. 12. 2011

Anabolic

PROFESSIONAL
MATRIX

MASSTER™

NEW

REVOLUTION COMPLETE ANABOLIC SUPPLEMENT

Pokud nechcete ztráčet čas hledáním potřebných a účinných kombinací v široké škále produktů na trhu, vsad'te na produkt Anabolic Masster™ od Amix™. Jedná se o dokonalý „ALL-IN-ONE“ produkt, zahrnující kombinaci vysoce účinných a kvalitních surovin.

Unikátní a účinná makrovýživa určená především pro sportovce s nejvyššími nároky. Základem je vysoce kvalitní směs bílkovin, sacharidů a exkluzivní řada „komplexů“ skládajících se z kombinací vysoce důležitých složek (Creatin Monohydrát, Kre-Alkalyn®, CEE, L-Glutamin, L-Arginin-AKG, BCAA, Tribulus Terrestris, Guggul extrakt, ...), pro podporu explosivního anabolického účinku produktu.

MAXIMÁLNÍ

STIMULACE SVALOVÉHO RŮSTU

- ✓ VYSOKÝ OBSAH VOLNÝCH AMINOKYSELIN
- ✓ KVALITNÍ ZDROJ BÍLKOVIN A SACHARIDŮ
- ✓ MAXIMÁLNÍ ANABOLICKÝ EFEKT
- ✓ RYCHLEJŠÍ PŘÍSUN ŽIVIN DO SVALŮ DÍKY N.O.S. KOMPLEXU
- ✓ BEZ ASPARTAMU

Kre-Alkalyn® is a registered trademark of Biochemical Research and Development Laboratory (BR&D). Creatine Monohydrate with corrected pH. US patent #6.399.661. International Patents Pending. All International Rights Reserved. Natural Alternatives International (NAI) is the owner of patents 5.965.596; 6.172.09801; 6.429.36182; 6.680.294 and registered trademark CarnoSyn®.

Výhradní prodej v ČR: obchod@amix-nutrition.cz, tel: +420 603 289 785

www.amix-nutrition.cz

Amix™ je registrovaná obchodní známka společnosti LargeLife™, United Kingdom (UK)

Oficiálne SK zastúpenie: Fitness Professionals s.r.o., Vysehradská 12, 851 06 Bratislava, tel.: +421 917 720 867, e-mail: obchod@amix-nutrition.sk, www.amix-nutrition.sk

powered by

LargeLife

nutritions

Sports Nutrition Revolution

LargeLife Ltd., United Kingdom

Prvními námi pro radost z výše. Se zdravím, štěstím a úspěchem.

Příloha B – Reklamní leták: CarniLine Pro Fitness®

Not just a Regular L-Carnitine

CarniLine®

Pro Fitness®

**Nastartujte výkon
z vlastních tukových zásob
s Fitness produkty Amix™**

Novinka
Amix™ CarniLine®
s extraktem
z černého pepře

AMIX
ADVANCED NUTRITION

www.amix-nutrition.cz

AMIX
CarniLine 2000
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
2000 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 1000
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
1000 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 500
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
500 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 250
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
250 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 62.5
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
62.5 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 31.25
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
31.25 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 15.625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
15.625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 7.8125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
7.8125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 3.90625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
3.90625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 1.953125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
1.953125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.9765625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.9765625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.48828125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.48828125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.244140625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.244140625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.1220703125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.1220703125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.06103515625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.06103515625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.030517578125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.030517578125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0152587890625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0152587890625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00762939453125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00762939453125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.003814697265625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.003814697265625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0019073486328125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0019073486328125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00095367431640625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00095367431640625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000476837158203125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000476837158203125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0002384185791015625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0002384185791015625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00011920928955078125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00011920928955078125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000059604644775390625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000059604644775390625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000298023223876953125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000298023223876953125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00001490116119384765625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00001490116119384765625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000007450580596923828125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000007450580596923828125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000037252902984619140625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000037252902984619140625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000186264514923095703125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000186264514923095703125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000931322574615478515625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000931322574615478515625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000004656612873077392578125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000004656612873077392578125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000023283064365386962890625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000023283064365386962890625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000116415321826934814453125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000116415321826934814453125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000582076609134674072265625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000582076609134674072265625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000002910383045673370361328125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000002910383045673370361328125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000014551915228366851806640625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000014551915228366851806640625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000072759576141834259033203125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000072759576141834259033203125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000363797880709171295166015625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000363797880709171295166015625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000001818989403545856475830078125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000001818989403545856475830078125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000009094947017729282379150390625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000009094947017729282379150390625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000045474735088646411895751953125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000045474735088646411895751953125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000227373675443232059478759765625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000227373675443232059478759765625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000001136868377216160297393798828125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000001136868377216160297393798828125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000005684341886080801486968994140625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000005684341886080801486968994140625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000028421709430404007434844970703125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000028421709430404007434844970703125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000142108547152020037174224853515625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000142108547152020037174224853515625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000710542735760100185871124267578125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000710542735760100185871124267578125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000003552713678800500929355621337890625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000003552713678800500929355621337890625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000017763568394002500461778106689453125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000017763568394002500461778106689453125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000088817841970012502308890533447265625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000088817841970012502308890533447265625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000444089209850062511514445267236328125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000444089209850062511514445267236328125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000002220446049250312557572226336181640625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000002220446049250312557572226336181640625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000011102230246251562787861131680908203125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000011102230246251562787861131680908203125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000055511151231257813939305658404541015625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000055511151231257813939305658404541015625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000277555756156289069696528292022705078125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000277555756156289069696528292022705078125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000001387778780781445348482641460113525390625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000001387778780781445348482641460113525390625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000006938893903907226742413207300567626953125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000006938893903907226742413207300567626953125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000034694469519536133712066036502838134765625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000034694469519536133712066036502838134765625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000173472347597680668560330182514190673828125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000173472347597680668560330182514190673828125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000867361737988403342801650912570953369140625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000867361737988403342801650912570953369140625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000004336808689942016714008254562854766845703125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000004336808689942016714008254562854766845703125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000021684043449710083570041272814273834228515625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000021684043449710083570041272814273834228515625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000108420217248550417850206364071369171142578125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000108420217248550417850206364071369171142578125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000542101086242752089251031820356845855712890625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000542101086242752089251031820356845855712890625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000002710505431213760446255159101784229278564453125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000002710505431213760446255159101784229278564453125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000013552527156068802231275795508921146392822265625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000013552527156068802231275795508921146392822265625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000006776263578034401115637897754460573196411328125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000006776263578034401115637897754460573196411328125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000033881317890172005578189488772302865982056640625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000033881317890172005578189488772302865982056640625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000000169406589450860027890947443861514329910283203125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000000169406589450860027890947443861514329910283203125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000847032947254300139454737221930757149551416015625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000847032947254300139454737221930757149551416015625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000004235164736271500697273686109653785747757080078125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000004235164736271500697273686109653785747757080078125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000000021175823681357503486368430548268928738785400390625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000000021175823681357503486368430548268928738785400390625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000105879118406787517431842152741344643693927001953125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000105879118406787517431842152741344643693927001953125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000000529395592033937587159210763706723218469635009765625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000000529395592033937587159210763706723218469635009765625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000000002646977960169687935796053818533616092348175048828125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000000002646977960169687935796053818533616092348175048828125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000013234889800848439678980269092668080462408752444140625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000013234889800848439678980269092668080462408752444140625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000000066174449004242198394901345463340402312043762220703125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000000066174449004242198394901345463340402312043762220703125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000000000330872245021210991974506727316702011560218811103515625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000000000330872245021210991974506727316702011560218811103515625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000001654361225106054959872533636583510057801094055517578125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000001654361225106054959872533636583510057801094055517578125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000000008271806125530274799362668182917550289005470277587890625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000000008271806125530274799362668182917550289005470277587890625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000000000041359030627651373996813340914587751445027351387939453125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000000000041359030627651373996813340914587751445027351387939453125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000000206795153138256869984066704572938757225136756939697265625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000000206795153138256869984066704572938757225136756939697265625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000000001033975765691284349920333522864693786125683784698486328125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000000001033975765691284349920333522864693786125683784698486328125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000000051698788284564217246016676143234689306284189234942431640625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000000051698788284564217246016676143234689306284189234942431640625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000000000258493941422821086230083380716173446531420946174712158203125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000000000258493941422821086230083380716173446531420946174712158203125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.00000000000000000000001292469707114105431150416903580867232657104730873560791015625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.00000000000000000000001292469707114105431150416903580867232657104730873560791015625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.000000000000000000000006462348535570527155752084517904336163285523654367803955078125
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.000000000000000000000006462348535570527155752084517904336163285523654367803955078125 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL COLOURS
CarniLine 0.0000000000000000000000032311742677852635778760422589521680816427618271839019775390625
HIGH QUALITY LIQUID L-CARNITINE
0.0000000000000000000000032311742677852635778760422589521680816427618271839019775390625 mg
BIOPERINE
SUGAR & ASPARTAM FREE
NO ARTIFICIAL

Příloha C – Reklamní leták: Monster BEEF

AMIX™
ADVANCED NUTRITION

ANABOLIC Monster BEEF

HARDCORE BEEF ENZYME HYDROLYZED PROTEIN

- ✓ **VYNIKAJÍCÍ NUTRIČNÍ HODNOTY**
- ✓ **DOKONALÁ ROZPUSTNOST A CHUŤ**
- ✓ **ZANEDBATELNÉ MNOŽSTVÍ TUKŮ A SACHARIDŮ**
- ✓ **MINIMÁLNÍ VYNALOŽENÁ ENERGIE POTŘEBNÁ PRO TRÁVENÍ**

Produkt Amix™ Monster Beef tvoří z 90% enzymaticky hydrolyzovaná (předtrávená) hovězí bílkovina, která je jedním z nejkvalitnějších zdrojů proteinů na trhu. Enzymatickou hydrolyzou se výrazně zkracuje doba vstřebávání bílkovin a minimalizuje se množství energie potřebné pro trávení. Monster Beef je obohacen o vysokou dávku Creatinu a Nitro-Shot komplexu pro maximální napumpování svalů živinami.

Aspartame
FREE

Sweetened with
Splenda
Sucralose

N.O.S.
complex

CarnoSyn
Carnosine Synthesizer

Amix™ Professional Series

ENZYMATICKY HYDROLYZOVANÝ HOVĚZÍ PROTEIN

www.amix-nutrition.cz

Příloha D – Reklamní leták: Pure Whey HYDRO™

PROFESSIONAL

Pure Whey

HYDRO™

100% PURE WHEY ENZYME HYDROLYZED PROTEIN

✓ **VYNIKAJÍCÍ NUTRIČNÍ HODNOTY**

✓ **VELMI DOBRÁ ROZPUSTNOST**

✓ **NÍZKÝ OBSAH LAKTÓZY A TUKU**

✓ **MAXIMÁLNÍ STUPEŇ HYDROLÝZY - 32%**

✓ **MINIMÁLNÍ POTŘEBA ENERGIE PRO TRÁVENÍ OBSAŽENÝCH BÍLKOVIN**

✓ **EXTRÉMNÍ OBSAH BCAA A L-GLUTAMÍNU**

PureWhey Hydro od Amix™

Je enzymaticky štěpený (předtrávený) hydrolyzovaný protein (stupeň hydrolyzy 32%) určený pro profesionální a výkonnostní sportovce. Disponuje nejvyšší možnou biologicky využitelnou hodnotou a kompletním aminokyselinovým spektrem. Je speciálně upraven procesem hydrolyzy na jednotlivé aminokyseliny, peptidy, dipeptidy a tripeptidy, které dokonale zkracují čas vstřebávání syrovátkové bílkoviny.

Amix™ Professional Series



ENZYMATICKY HYDROLÝZOVANÝ SYROVÁTKOVÝ PROTEIN

powered by
LargeLife™
nutritional

Sports Nutrition Revolution
LargeLife Ltd., United Kingdom

Sweetened with
Splenda®
Hydro Pro
Aspartame FREE

Výhradní prodej v ČR: obchod@amix-nutrition.cz, tel: +420 603 289 785

www.amix-nutrition.cz

Amix™ je registrovaná obchodní známka společnosti LargeLife™, United Kingdom (UK)

Příloha E – Reklamní leták: Shake 4 Fit & Slim



**LIMITOVANÉ 1000g BALENÍ
s CarniLine™
ProFitness 480ml**

**Exclusive Weight
Managing Cocktail**

Shake4 Fit & Slim

with **Green Tea Extract**




AMIX™ Shake4 Fit&Slim je velmi populární přípravek, určený pro snadnou přípravu chutného a lehce stravitelného koktejlu. **Shake4 Fit&Slim** obsahuje směs bílkovin vysoké kvality a velké množství kvalitních sacharidů, zajišťujících dostatečný zdroj energie pro vaši fyzickou aktivitu.

Shake4 Fit&Slim je jedničkou ve své třídě díky vysokému obsahu kvalitního komplexu několika zdrojů přírodní vlákniny, která vás po konzumaci koktejlu dokonale zasytí a následně zároveň podpoří vyprazdňování a vylučování toxických látek z těla. Maximalizaci pozitivních účinků produktu doplňují bylinný, lipotropní a multienzymový komplex pro urychlení metabolismu, podporu vnitřní termogeneze a kvalitnější trávení obsažených živin. Chcete-li úspěšně podpořit svůj plán na snížení tělesné hmotnosti, zařaďte **Shake4 Fit&Slim** do vašeho jídelníčku.

Shake4 Fit&Slim je ideální pro zařazení do vašeho jídelníčku, ideálně jako svačina mezi snídaní a obědem a mezi obědem a večeří. Díky snadné přípravě lahodného koktejlu se jedná o v dnešní době velice populární a rychlé "**Shake & Go**" řešení.

500 g 1000 g

LIMITOVANÉ VÝHODNÉ FITNESS BALENÍ

1000g + CarniLine™ ProFitness 480ml

V příchutích:
Čokoláda, Jahoda,
Vanilka, Banán,
Lesní plody

» **silný nástroj pro řízení hmotnosti, pro ženy i muže**

» **vysoký obsah kvalitní přírodní vlákniny**

» **snadná příprava a delikátní chuť**

» **navození pocitu sytosti**

» **nízký obsah tuku** » **bez aspartamu**

Výhradní prodej v ČR: obchod@amix-nutrition.cz, tel: +420 603 289 785

Oficiálne SK zastúpenie: Fitness Professionals s.r.o., Vyšehradská 12, 851 06 Bratislava,
tel.: +421 917 720 867, e-mail: obchod@amix-nutrition.sk, www.amix-nutrition.sk




with **Green Tea Extract**

Aspartame **FREE**

Sweetened with **Splenda**

with **Guarana Extract**

powered by LargeLife™
nutritional

Sports Nutrition Revolution
LargeLife Ltd., United Kingdom

WWW.AMIX-NUTRITION.CZ

WWW.AMIX-NUTRITION.CZ

Příloha F – Reklamní leták: Thermo Lean™



Pro ty, kteří to myslí s cvičením a spalováním tuků opravdu vážně, připravil Amix™ jedinečný termogenní spalovač ThermoLean™.

Základ produktu tvoří silné přírodní termogenní spalovací látky, stimulatory fyzického a psychického výkonu, látky podporující zrychlení metabolismu tuků.

S ThermoLean™ významně znásobíte efekt pohybových aktivit na spalování tuků.

Aktivní látky:

Velikost 1 dávky: 1 kapsle

Hodnoty pro 1 dávku

Guarana Extrakt	150 mg
Kofeinové alkaloidy	33 mg
L-CarniPure® L-Karnitin tartrát (98% L-Karnitin)	1000 mg
Extrakt ze zeleného čaje	50 mg
45% polyphenols, 50% catechins, 10% EGCG	
Yerba Maté Extrakt	50 mg
Kofein	50 mg
L-Tyrosin	50 mg
Guggul Lipid Extrakt (7% Guggulsterones)	50 mg
CitrMax® (obsahuje 50 mg HCA)	50 mg
Extrakt z bílé vrbové kůry (12% Salicin)	37.5 mg
Extrakt zázvoru (5% gingerols)	37.5 mg
Kayenský pepř (10% Capsaicin)	25 mg
Gynostemma Pentaphyllum Extrakt (75% Gynostemides)	25 mg
DigeZyme® (multi-enzym komplex)	12.5 mg
Citrus Aurantium (95% Synephrine)	5 mg
BioPerine® (95% Piperine)	2.5 mg
Chrom	100 mcg

Další ingredience: želatinové kapsle (želatina, voda, barvivo oxid titaničitý), stabilizátor: hydroxypropylmethylcelulóza (Methocel®), látky pro zlepšení vstřebání: stearyl hofeínát, oxid křemičitý

- 16 v 1 - vyvážená směs
- vyvolává vnitřní termogenezi
- urychluje proces látkové výměny
- stimuluje metabolismus
- omezuje chuť na sladkosti
- přispívá ke snížení hladiny cholesterolu
- podporuje fyzickou a psychickou aktivitu



Nastartujte výkon
z vlastních tukových zásob
s Fitness produkty Amix™

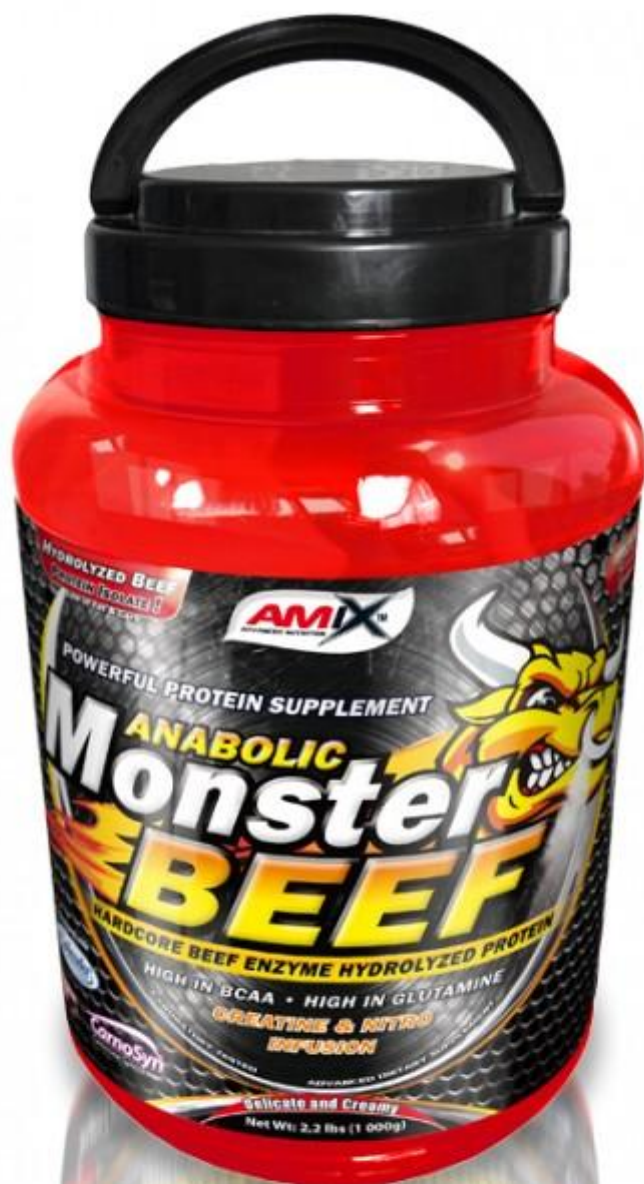


www.amix-nutrition.cz

Příloha G – Šejkr označený logem Amix™



Příloha H – Dóza s praktickým madlem



Příloha I – Výsledovka k 31. 12. 2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008

(v celých tisících Kč)

IČ
2 8 2 0 3 6 6 6

Název a sídlo účetní jednotky

LARGE LIFE NUTRITION LIMITED - CZ

branch, organizační složka

Bořivojova 878

Praha

13000

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	43	0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	-43	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	0	0
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	0	0
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	29	0
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	0	0
2.	Služby	10	29	0
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	-72	0
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	0	0
C. 1.	Mzdové náklady	13	0	0
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	0
4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	0	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	-72	0

IČ: 28203666

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	9	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	22	0
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-13	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50	0	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-85	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-85	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-85	0

Sestaveno dne: 25.2.2009

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:



Příloha J – Výsledovka k 31. 12. 2009

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

LARGE LIFE NUTRITION LIMITED - CZ
branch, organizační složka
Bořivojova 878
Praha
13000

IČ
2 8 2 0 3 6 6 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	43
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	0	-43
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	9 826	0
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	9 826	0
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	7 114	29
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4 385	0
2.	Služby	10	2 729	29
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	2 712	-72
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	2 573	0
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 923	0
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	650	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	0
4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	622	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	622	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	600	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	600	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	0	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	161	-72

IČ: 28203666

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	80	9
O.	Ostatní finanční náklady	45	83	22
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-3	-13
Q.	Daň z příjmů z běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	18	0
Q. 1.	- splatná	50	18	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	140	-85
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	140	-85
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	158	-85

Sestaveno dne: 2.3.2010

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

3,

Příloha K – Výsledovka k 31. 12. 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

LARGE LIFE NUTRITION LIMITED - CZ
branch, organizační složka
Bořivojova 878
Praha
13000

IČ
2 8 2 0 3 6 6 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	0	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	18 775	9 826
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	18 775	9 826
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	12 222	7 114
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8 379	4 385
2.	Služby	10	3 843	2 729
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	6 553	2 712
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	2 788	2 573
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 081	1 923
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	707	650
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	0
4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	23	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	0	622
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0	622
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	0	600
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	600
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	0	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	3 742	161

IČ: 28203666

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	67	80
O.	Ostatní finanční náklady	45	73	83
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-6	-3
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	547	18
Q. 1.	- splatná	50	547	18
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	3 189	140
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	3 189	140
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	3 736	158

Sestaveno dne: 14.2.2011

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:



Příloha L –Výsledovka k 31. 12. 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

LARGE LIFE NUTRITION LIMITED - CZ

branch, organizační složka

Bořivojova 878

Praha

13000

IČ
2 8 2 0 3 6 6 6

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	0	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	28 466	18 775
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	28 466	18 775
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	18 863	12 222
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	13 679	8 379
2.	Služby	10	5 184	3 843
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	9 603	6 553
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	2 911	2 788
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 172	2 081
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	739	707
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	0
4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	0	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	0	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	6 692	3 742

IČ: 28203666

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	65	67
O.	Ostatní finanční náklady	45	69	73
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-4	-6
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 338	747
Q. 1.	- splatná	50	1 338	747
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	5 354	2 989
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	5 354	2 989
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	6 692	3 736

Sestaveno dne: 27.2.2012

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

3.